

Technická univerzita v Liberci
Hospodářská fakulta

DIPLOMOVÁ PRÁCE

2009

Veronika Jelínková

Technická univerzita v Liberci
Hospodářská fakulta

Studijní program: N 6208 Ekonomika a management
Studijní obor: Podniková ekonomika

Analýza základních parametrů ovlivňujících garanční náklady a hodnota opravy ve společnosti Škoda auto, a. s.

An Analysis of the basic Parameters influencing guarantee Costs and the Value of Reparation in Škoda auto, a. s.

DP – HF – KPE – 2009 – 16

VERONIKA JELÍNKOVÁ

Vedoucí práce: Ing. Jaromír Švihovský, PhD.

Konzultant: Ing. Šárka Jiráňková

Počet stran: 82

Počet příloh: 3

20. 5. 2009

PROHLÁŠENÍ

Byla jsem seznámena s tím, že na mou diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. O právu autorském, zejména § 60 – školní dílo.

Beru na vědomí, že Technická univerzita v Liberci (TUL) nezasahuje do mých autorských práv užitím mé diplomové práce pro vnitřní potřebu TUL.

Užiji-li diplomovou práci nebo poskytnu-li licenci k jejímu využití, jsem si vědoma povinnosti informovat o této skutečnosti TUL; v tomto případě má TUL právo ode mne požadovat úhradu nákladů, které vynaložila na vytvoření díla, až do jejich skutečné výše.

Diplomovou práci jsem vypracovala samostatně s použitím uvedené literatury a na základě konzultací s vedoucím diplomové práce a konzultantem.

V Liberci 22. 5. 2009

Podpis:

ANOTACE

Hlavním cílem této práce je definovat a analyzovat základní parametry ovlivňující garanční náklady. V práci je nejprve představena společnost Škoda auto, a. s., jakožto nejvýznamnější exportní firma v České republice, ve které byla diplomová práce vypracovávána a její aktivity v oblasti řízení kvality. Kvalitou se zabývá i teoretická část této práce. Diplomová práce se dále zabývá situační analýzou v oddělení Škoda Servis. V práci jsou též představeny záruční podmínky dle zákonných norem a konkrétní záruční podmínky pro jednotlivé modelové řady vozů Škoda a postup vyřizování garancí a kulancí, z nichž vznikají garanční náklady.

Na základě analýzy všech parametrů a zjištěných údajů a jejich grafickém vyjádření vývoje v čase jsou navržena opatření proti zvyšující se tendenci vývoje nákladů na závadu a jejich ekonomické zhodnocení.

KLÍČOVÁ SLOVA

garance, garanční náklady, Škoda auto, a. s., Škoda Servis, kulance, kvalita, mobilita, servisní služby, záruční podmínky, záruka, závada

SUMMARY

The major goal of this work is to define and analyze the basic parameters influencing the guarantee expenses. Firstly the company Škoda auto, a. s., the location where the thesis was written, is introduced as the most significant concern focused on export in the Czech Republic with its activity in the area of quality control. The theoretical part of this work also concerns with quality. The work further deals with the situational analysis of Škoda Servis department. Conditions of guarantee according to rules of law and particular conditions of guarantee for individual model car series Škoda with the process of transaction of guarantee and goodwill the financial expenses stem from.

In terms of analysis of all parameters, recognized data and graphic representation of time progress the arrangements are suggested against the rising tendency of expenses development for defect and their economical evaluation.

KEY WORDS

Defect, goodwill, guarantee, costs, guarantee conditions, mobility, quality, service, Škoda auto, a. s., Škoda servis

OBSAH

PROHLÁŠENÍ.....	3
ANOTACE	4
SUMMARY	5
SEZNAM POUŽITÝCH ZKRATEK A SYMBOLŮ.....	10
SEZNAM TABULEK	11
SEZNAM OBRÁZKŮ.....	12
SEZNAM GRAFŮ.....	12
ÚVOD	13
1. PROFIL SPOLEČNOSTI ŠKODA AUTO.....	14
1.1 ŠKODA AUTO a.s.	14
1. 2 Historie	14
1.3 Skupina Škoda Auto	16
1.3.1 Ekonomická oblast, vývoj výsledku hospodaření a financování.....	16
1.3.2 Rizika kvality.....	18
1.3.3 Výroba vozů skupiny.....	18
1.3.4 Zajištění kvality	19
1.3.5 Kvalita vývoje	19
1.3.6 Kvalita výrobních procesů.....	20
1.3.7 Kvalita servisních služeb	20
1.3.8 Certifikáty.....	20
1.3.9 Prodejní a servisní a síť	20
1.3.10 Prodeje vozů velkoodběratelům	21
2. TEORETICKÁ VÝCHODISKA DANÉ PROBLEMATIKY.....	22
2. 1 Principy zajišťování jakosti	22
2.1.1 Vývoj metod zajišťování jakosti.....	22
2.1.2 Zajišťování jakosti, opírající se o technickou kontrolu	22
2.1.3 Zajišťování jakosti zaměřené na procesy	24
2.1.4 Zajišťování jakosti zaměřené na vývoj nových výrobků.....	25
2.1.5 Jak vyřizovat reklamace nejakostních dodávek.....	26
2.1.6 Rychlost a dobrá vůle – náhrada dobrým výrobkem.....	26

2.1.7 Stanovení záruční doby	27
2.1.8 Zřizování servisních středisek	27
2.1.9 Návod k použití a rozvrh preventivních prohlídek	27
2.1.10 Dlouhodobé zajištění náhradních dílů	28
2.1.11 Opatření proti opakování vad	28
2.2 Jiný pohled na danou problematiku	29
2.2.1 Náklady na jakost	29
2.2.2 Členění nákladů na jakost výrobků	29
2.2.3 Analýza operativních nákladů na jakost	31
2.2.4 Náklady na zmetky a reklamace	31
2.2.5 Odpovědnost dodavatele za vady dodávek	33
2.2.6 Záruční doba	33
2.3 Odpovědnost za vady dle zákonných norem	34
2.3.1 Shoda s kupní smlouvou	34
2.3.2 Rozpor s kupní smlouvou	34
2.3.4 Smluvní záruka	36
2.3.5 Práva z odpovědnosti za vady	37
2.3.6 Uplatnění práva z odpovědnosti za vady	37
2.3.7 Práva z odpovědnosti za vady	38
3. SITUAČNÍ ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU VE ŠKODA SERVIS	39
3. 1PS – Servisní služby	41
3.1.1 Hlavní činnost PSG	41
3.1.2 Strategické cíle	41
3.1.3 Vize garančního procesu	42
3.1.4 Poslání	42
3.1.5 Cíle	42
3.2 PSG-Garance	42
3.3 Rezerva na záruční opravy	44
3.4 Záruční podmínky poskytované společností škoda auto	47
3.4.1 Základní pojmy, záruka	47
3.4.2 Záruka	48
3.4.3 Rozsah záruky poskytované pro vozy Škoda	48

3.4.4 Vyloučení plnění - Záruky výrobce.....	49
3.4.5 Záruční podmínky pro vozy ŠKODA AUTO a.s.	49
3.4.6 Vyloučení ze záruky	50
3.4.7 Lak a karoserie.....	51
3.4.8 Záruka mobility	51
3.4.9 Kulance.....	52
3.4.9.1 Katalogové kulance	52
3.4.9.2 Individuální kulance	53
3.4.9.3 Postup při kulanci opravnou	53
3.4.10 Garanční audit.....	53
3.4.11 Záruka na neprorezavění a na neexistenci vad laku	54
3.4.12 Vedení garanční kartotéky.....	54
4. IDENTIFIKACE PROBLÉMU SE VZRŮSTAJÍCÍMI NÁKLADY V ODDĚLENÍ GARANCE	56
5. DŮKLADNÁ ANALÝZA VŠECH NÁKLADŮ SPOJENÝCH S GARANCEMI ..	62
5.1 Procesní schéma tvorby garančních nákladů.....	62
5.2 Analýza základních parametrů ovlivňujících garanční náklady.....	64
5.2.1 Příznivé koncepty z hlediska údržby a servisu	64
5.2.2 Rozpad dílů.....	65
5.2.3 Technická řešení	66
5.2.4 Sazba „Landed Cost“ pro importéry.....	66
5.2.5 Hodinové sazby	69
5.2.6 Mix zemí.....	72
5.2.7 Struktura zákazníků	72
5.2.8 Ceny dílů	72
6. NÁVRHY OPATŘENÍ, DOPORUČENÍ, EKONOMICKÉ ZHODNOCENÍ	74
6.1 Obecná opatření.....	74
6.2 Strategie	74
6.2.1 Technologický management.....	74
6.2.2 Servisní management.....	75
6.2.3 Péče o zákazníka.....	75
6.2.4 Servisní prodej.....	75

6.3 Konkrétní návrhy řešení	76
6.3.1 Hodinové sazby	77
6.3.2 Sazba Landed Cost	77
6.3.3 Snižování závadovosti u drahých dílů	78
ZÁVĚR	79
SEZNAM PŘÍLOH	82

SEZNAM POUŽITÝCH ZKRATEK A SYMBOLŮ

a. s.	akciová společnost
apod.	a podobně
ASAP	akciová společnost pro automobilový průmysl
atd.	a tak dále
AZNP	Automobilové závody, národní podnik
cca	cirka
č.	číslo
ČR	Česká republika
DPH	daň z přidané hodnoty
EBRD	Evropská banka pro obnovu a rozvoj
EUR	Euro
GmbH	Gesellschaft mit beschränkter Haftung – společnost s ručením omezeným
Kč	koruna česká
km	kilometr
m. j.	mimo jiné
m ²	metrů čtverečných
max.	maximálně
mil.	milión
mld.	miliarda
např.	například
OŘJ	odbor řízení jakosti
PSG	Prodej – Servis – Garance
s. r. o.	společnost s ručením omezeným
Sb.	sbírky
Tab.	tabulka
tj.	to je
tzv.	tak zvaný
VW	Volkswagen
záv.	závada

SEZNAM TABULEK

Tab. 1: Závadovost na 1000 vozů v letech 2004 – 2006 na náhodně vybraných trzích

Tab. 2: Vývoj nákladů (EUR) na závalu v letech 2004 – 2006 na náhodně vybraných trzích

Tab. 3: Vývoj sazby Landed Cost v letech 2005 – 2009 na náhodně vybraných trzích

Tab. 4: Vývoj hodinových sazeb v letech 2005 – 2008 na náhodně vybraných trzích

Tab. 5: Vývoj nákladů na závalu jednotlivých dílů v letech 2005 - 2007

Tab. 6: Předpokládaná úspora eur na 1h práce

SEZNAM OBRÁZKŮ

- Obr. 1: Budova servisních služeb
- Obr. 2: Organizační struktura společnosti Škoda auto, a. s.
- Obr. 3: Organizační struktura oddělení Škoda Servis
- Obr. 4: Evoluce v řízení kvality
- Obr. 5: Srovnání vývoje Eura na závadu jednotlivých značek koncernu VW
- Obr. 6: Vývoj závadovosti v jednotlivých značkách koncernu VW
- Obr. 7: Vývoj závadovosti na 1000 vozů značky Škoda
- Obr. 8: Vývoj eura na závadu značky Škoda
- Obr. 9: Procesní schéma tvorby garančních nákladů
- Obr. 10: Základní parametry ovlivňující garanční náklady
- Obr. 11: Znázornění rozpadu dílů motoru Škody Octavia
- Obr. 12: Kalkulace sazby 'Landed Cost'
- Obr. 13: Struktura Landed cost
- Obr. 14: Vývoj hodinové sazby VW – německý trh

SEZNAM GRAFŮ

- Graf č. 1 Vývoj závad na 1000 vozů v letech 2004 – 2006 na náhodně vybraných trzích
- Graf č. 2: Vývoj eura na závadu v letech 2004 – 2006 na náhodně vybraných trzích
- Graf č. 3: Vývoj sazby Landed cost
- Graf č. 4: Vývoj hodinových sazeb
- Graf č. 5: Vyjádření vývoje hodinových sazeb pomocí spojnicového grafu
- Graf č. 6: Vývoj cen dílů (eur) v letech 2005 – 2007

ÚVOD

V úvodu své diplomové práce bych chtěla představit společnost Škoda auto, a. s. jakožto nejvýznamnější exportní firmu v České republice, stručně uvést její historii, ekonomické zhodnocení jejích aktivit, výrobkové portfolio, údaje o prodejkách a především o kvalitě. Řízením jakosti se bude zabývat i teoretická část mé diplomové práce, kde opět stručně zmíním historii tohoto procesu a poté rozčlenění jednotlivých nákladových položek na jakost a v neposlední řadě také zákonná ustanovení. Od kvality se poté odvíjí i představení oddělení Škoda Servis, ve kterém jsem svou diplomovou práci vypracovávala. Jelikož se jedná o odvětví, které není v literatuře příliš zmiňováno, stručně představím jednotlivé pracovní úseky oddělení Garancí, které se zabývá garanční agendou společnosti se stručným popisem jejích činností, pro nastínění dané problematiky. Poté uvedu konkrétní záruční podmínky pro jednotlivé vozy Škoda a postup vyřizování garancí a kulancí.

V další části své práce se již budu zabývat daným problémem této diplomové práce a to zvyšujícími se garančními náklady, kulancemi a garancemi jako takovými. Poté se již budu věnovat hlavnímu tématu této práce a to analýzou základních faktorů ovlivňujících garanční náklady. Mým úkolem bude zjistit a definovat jednotlivé parametry, které tyto náklady bezprostředně ovlivňují, případně ukázat jejich vývoj v čase a navrhnout opatření, aby tento vzestupný trend nepokračoval.

1. PROFIL SPOLEČNOSTI ŠKODA AUTO

Skupina Škoda Auto patří mezi nejvýznamnější ekonomická uskupení České republiky. Tvoří ji mateřská společnost ŠKODA AUTO a.s., její plně konsolidované dceřiné společnosti Škoda Auto. Deutschland GmbH, ŠKODA AUTO Slovensko, s.r.o., Skoda Auto Polska S.A., Skoda Auto India Private Ltd. a přidružený podnik OOO VOLKSWAGEN RUS (30% podíl).

1.1 ŠKODA AUTO a.s.

Mateřská společnost ŠKODA AUTO a.s. je českou společností s více než stoletou tradicí výroby automobilů. Značka Škoda patří zároveň k nejstarším automobilovým značkám na světě. Předmětem podnikatelské činnosti společnosti je zejména vývoj, výroba a prodej automobilů, komponentů, originálních dílů a příslušenství značky Škoda a poskytování servisních služeb. Jediným akcionářem mateřské společnosti ŠKODA AUTO a.s. se k 18. 7. 2007 stala společnost Volkswagen International Finance se sídlem v Amsterdamu v Nizozemském království.

1. 2 Historie

Pouze velmi málo výrobců automobilů se v celosvětovém měřítku může pochlubit nepřerušenou výrobou automobilů po dobu více než sta let. Cesta k současné prosperitě začala v roce 1895, kdy Václav Laurin a Václav Klement zahájili výrobu kol značky Slavia. O čtyři roky později byla firmou Laurin & Klement zahájena výroba motocyklů.

1905

Továrnu opustily první automobily nazvané „Voiturette A“ a brzy si získaly díky své kvalitě a atraktivnímu vzhledu stabilní pozici na rozvíjejících se mezinárodních automobilových trzích.

1907

Byla založena akciová společnost Laurin & Klement. Její vozy byly exportovány na trhy téměř celého světa.

1925

Proběhla fúze automobilového závodu Laurin & Klement s plzeňskou strojírnou Škoda.

1930

Byla založena společnost ASAP (akciová společnost pro automobilový průmysl), ve které byla zahájena na tehdejší dobu revoluční pásová výroba.

1939–1945

Během válečných let se továrna orientovala na výrobu vojenského materiálu. Několik dnů před koncem války byla bombardována a značně poškozena. Na podzim roku 1945 proběhlo zestátnění podniku.

1946

Rekonstrukce podniku probíhala již pod značkou AZNP (Automobilové závody, národní podnik).

1964

Podnik s výrobní plochou 800 000m², zaměstnávající přes 13 000 osob, zahajuje výrobu populárního vozu Š 1000 MB.

1987

Představen model Škoda Favorit. Dlouho očekávaný nový vůz moderní koncepce později dopomohl k transformaci společnosti Škoda Auto.

1991

16. dubna začala nová kapitola dějin firmy, kdy do společnosti vstoupil strategický partner, společnost Volkswagen. Značka Škoda se tak stala čtvrtou značkou tohoto koncernu.

1996

Byla zahájena výroba dalšího přelomového modelu automobilky – Škoda Octavia.

Automobily Škoda jsou vyráběny kromě České republiky i na **Ukrajíně**, v **Indii**, **Kazachstánu**, **Číně** a v **Rusku**. Zde jsou kompletovány rozložené vozy z dílů a komponentů expedovaných z České republiky. V současnosti je nejvíce vozů za rok produkováno v ukrajinském Solomonovu a indickém Aurangabadu.

Vozy Škoda pro zahraniční montážní závody připravujeme a balíme v **tzv. montážních setech** – ty představují různé stupně rozloženosti jednotlivých komponentů a montážních modulů, které jsou do zahraničních závodů vypravovány v přepravních kontejnerech nebo ve vlakových soupravách.

Škoda Auto od svého vstupu do koncernu Volkswagen více než ztrojnásobila produkci, významně rozšířila výrobní portfolio a posílila image značky Škoda. Dále vybudovala rozsáhlou prodejní a servisní síť a úspěšně se etablovala na vyspělých mezinárodních trzích.

1.3 Skupina Škoda Auto

- působí na více než 100 trzích v rámci celého světa, na které v roce 2008 dodala zákazníkům 674 530 vozů, 67,5 % odbytišť tvoří trhy Evropské unie
- svým obratem patří k největším ekonomickým uskupením v rámci nově začleněných států Evropské unie, v roce 2008 dosáhla celkových tržeb 200,2 mld. Kč – je významným zaměstnavatelem, v roce 2008 zaměstnávala celkem 26 695 lidí, z toho 1 364 bylo zaměstnáno v zahraničních společnostech
- v rámci České republiky zaujímá v posledních letech čelní pozice v žebříčku ankety CZECH TOP 100 v kategoriích „Nejvýznamnější firma“ a „Nejobdivovanější firma“;
- je nejvýznamnějším exportérem České republiky s 6,7% podílem na jejím exportu;
- má významné kapitálové účasti ve společnostech v České republice i v zahraničí;
- je společensky odpovědnou firmou; v roce 2007 se Škoda Auto přihlásila k principům českého Kodexu správy a řízení společností, v oblasti sociální dlouhodobě podporuje řadu veřejně prospěšných projektů, v oblasti environmentální trvale dbá o maximální ohleduplnost vůči životnímu prostředí

1.3.1 Ekonomická oblast, vývoj výsledku hospodaření a financování

„Tržby za Skupinu v roce 2008 dosáhly hodnoty 200,2 mld. Kč (meziročně -9,8 %). Snížení tržeb bylo zapříčiněno zejména prohlubující se hospodářskou recesí ve významných odbytištích, která naplno zasáhla světovou ekonomiku v posledním čtvrtletí roku 2008. Skupina okamžitě reagovala na pokles poptávky a silné konkurenční tlaky na klíčových trzích a přijala adekvátní opatření na podporu odbytu. Tržby klesly rovněž v důsledku nepříznivého vývoje směnného kurzu české koruny vůči ostatním měnám. Na celkových tržbách se vozy podílely 87,7 %, originální díly a příslušenství 7,4 %, dodávky

dílů do společností koncernu Volkswagen 3,2 % a zbylá 1,7 % představovaly tržby za ostatní zboží a služby. Náklady na prodané výrobky, zboží a služby poklesly o 14 mld. Kč (meziročně -7,5 %), a to přesto, že produkce poklesla pouze o 2,7 %. Uvedený vývoj byl dán kontinuální optimalizací nákladové struktury, podpořenou nastartováním podnikového programu Scout, který reaguje na negativní vývoj ekonomického prostředí. Hrubý zisk dosáhl úrovně 28,7 mld. Kč (meziročně -21,5 %). Odbytové náklady poklesly o 397 mil. Kč (meziročně -3,0 %), největší měrou v důsledku optimalizace nákladů na marketingovou podporu a reklamu. Správní náklady zaznamenaly meziroční nárůst o 505 mil. Kč (+12,0 %). Skupina vynaložila prostředky na zefektivnění procesů, a to zejména na rozšíření systémové podpory. Ostatní provozní výsledek, který je dán rozdílem ostatních provozních výnosů a nákladů, se zvýšil o 1,8 mld. Kč (meziročně o více než 100 %). Pozitivní vývoj ostatního provozního výsledku ovlivnila zejména vyšší dynamika růstu ostatních provozních výnosů. Jejich zvýšení bylo zapříčiněno převážně zisky ze zajišťovacích operací, které tak mohly alespoň částečně kompenzovat negativní vliv vývoje směnných kursů cizích měn vůči české koruně. Celkové zatížení provozního výsledku ze směnných kursů činilo 6,3 mld. Kč. Provozní výsledek se ve sledovaném období snížil na hodnotu 13,6 mld. Kč (meziročně -31,2 %). Finanční výsledek zaznamenal naopak nárůst o 53,2 %, a to zejména v důsledku zvýšení úroků z investování volné likvidity. Zisk před zdaněním po zohlednění podílu na ztrátě přidružené společnosti (-506 mil. Kč) tak dosáhl úrovně 13,4 mld. Kč (2007: 19,9 mld. Kč). Po snížení zisku o daň z příjmů byl vykázán zisk po zdanění ve výši 10,8 mld. Kč (2007: 16,0 mld. Kč). Peněžní tok z provozní činnosti poklesl o 14,3 mld. Kč (-50,1 %) na hodnotu 14,2 mld. Kč. Peněžní tok z investiční činnosti se snížil o 2,4 mld. Kč (-17,1 %) na hodnotu -16,1 mld. Kč. Peněžní tok z finanční činnosti se zvýšil o 10,4 mld. Kč (+91,0 %), a to zejména v důsledku čerpání bankovních úvěrů. Jen v ČR zaměstnávala Škoda Auto více než 23 500 kmenových zaměstnanců. S téměř 7,5% podílem na exportu obhájila první místo mezi exportéry v ČR a klíčovou roli hraje i pro 265 českých subdodavatelů komponentů a služeb. V roce 2006 se stala Škoda Auto čtvrtým největším plátcem daně z příjmů právnických osob v ČR.“¹

¹ Škoda auto - *Výroční zpráva 2008* [online]. [cit. 15. 3. 2008]. Dostupné z:

<http://new.skodaauto.com/company/CZE/Documents/Pro_investory/Vyrocní_zpravy/SkodaAuto_AnnualReport_2008_CZ.pdf>

K vysoké transparentnosti společnosti patří rovněž vydávání kvalitně zpracovaných výročních zpráv, pravidelné vykazování ekonomických výsledků a nezávislý audit.

Dynamický rozvoj společnosti Škoda Auto, úspěšná expanze na světové trhy a kvalita nabízených produktů je založena na úzkých spotřebitelsko-dodavatelských vztazích, které společnost buduje prostřednictvím dlouhodobých partnerství a intenzivní spolupráci na vývoji a inovacích nových produktů.

Cílem společnosti je neustále posilovat svoji konkurenceschopnost a zvyšovat kvalitu nabízených produktů prostřednictvím naplňování hesla zakladatelů společnosti pánů Laurina a Klementa, že „...jen to nejlepší, co můžeme udělat, jest pro naše zákazníky dosti dobré.“

1.3.2 Rizika kvality

Vzhledem ke vzrůstající složitosti výrobních technologií a vysokému počtu dodavatelů je zajištění kvality významnou součástí výrobního procesu. Přestože existuje účinný a systematický přístup v oblasti řízení jakosti, nemohou být vyloučena rizika z důvodu odpovědnosti za kvalitu produktu. Aby se rizika kvality již od samého počátku snížila na minimum, zapojují se dodavatelé již do vývoje nového modelu. Za účelem včasného rozpoznání trendů je důležité přenášet know-how a spolu s dodavateli rozvíjet nástroje a možnosti kontroly pro řízení úrovně kvality, která vyhovuje nárokům zákazníků skupiny.

1.3.3 Výroba vozů skupiny

V roce 2008 sjelo z montážních linek Skupiny celkem 606 614 vozů. V důsledku postupující světové finanční krize a poklesu poptávky na významných trzích došlo v závěru roku ke krácení výrobního programu. Meziročně tak byla produkce Skupiny snížena o 2,7 % (2007: 623 291 vozů). V první polovině roku 2008 byla hlavní pozornost soustředěna především na náběh výroby nové generace modelové řady Škoda Superb, ve druhé polovině roku pak na zavedení „faceliftovaného“ modelu Škoda Octavia.

Výrobní portfolio: Škoda Fabia, Škoda Roomster, Škoda Octavia, Škoda Octavia Tour, Škoda Superb

1.3.4 Zajištění kvality

Kvalita je zásadním klíčem k dosažení zákaznické spokojenosti, důvěry a z toho plynoucí loajality vůči značce. Má rozhodující vliv na celkovou image značky, a podstatnou měrou tak ovlivňuje zákazníky při rozhodování o koupi vozu. Ve vysoce komplexním automobilovém průmyslu představuje kvalita rozsáhlý systém procesů a metod, které zasahují téměř do všech oblastí společnosti, počínaje technickým vývojem a aktivitami nákupu přes samotnou výrobu až po servisní služby.

Pod pojmem kvalita výrobku, zejména v dlouhodobé perspektivě, je chápána především jeho spolehlivost. Pro průběžné měření kvality a efektivní řízení jsou používány ukazatele jako „počet závad na vůz“ a „náklady na opravy“ v průběhu užívání vozu. V roce 2008 pokračoval měsíční sběr aktuálních informací ze servisní sítě, zaměřený především na vývoj trendů závad a jejich nákladů. Znalost těchto informací umožnila speciálnímu týmu složenému ze zástupců kvality, vývoje, výroby a servisních služeb rychlou definici nápravných a preventivních opatření pro všechny vyráběné modely. Účinnost a efektivita těchto opatření byly s ohledem na stanovené cíle dále průběžně evidovány, vyhodnocovány a pravidelně předkládány vedení společnosti.

Strategickým cílem v této oblasti je dosažení špičkové kvality nejen vozů, ale i veškerých poskytovaných služeb, jež uspokojí stále náročnější požadavky zákazníků. S tím souvisí dosažení špičkové kvality všech interních procesů – od vývoje produktu až po jeho prodej a následný servis.

1.3.5 Kvalita vývoje

Konečná spolehlivost vozu je nejen otázkou vlastní výroby a dílenského zpracování, ale především otázkou správně zvolené koncepce vozu a použitých technických řešení. Již v průběhu vzniku nového vozu existují týmy (tzv. SET), ve kterých zástupci všech oblastí pomocí preventivních metod zohledňují aktuální trendy a požadavky zákazníků a připravují optimální technická řešení. Tato koncepční řešení jsou dále upravována s cílem minimalizace budoucího počtu závad.

1.3.6 Kvalita výrobních procesů

Kvalita výrobních procesů má pro výslednou kvalitu výrobku stěžejní význam. Jejím cílem je průběžné a opakované dosahování naplánovaných kvalitativních ukazatelů výrobku. Základem pro dosažení trvalé kvality je prověřování výrobního procesu od okamžiku prvotního návrhu až po jeho konečnou realizaci. Mezi sledované parametry patří zejména uspořádání toku výroby, rozmístění strojů a zařízení, nasazení zaměstnanců s odpovídající kvalifikací nebo začlenění vhodných kontrolních mechanismů. Ukazatele kvality výrobních procesů jsou pravidelně čtvrtletně sledovány a vyhodnocovány, a to i v rámci ostatních závodů koncernu Volkswagen.

1.3.7 Kvalita servisních služeb

Od okamžiku předání nového vozu přes pravidelné servisní intervaly až k případným opravám v průběhu doby užívání vozu je kvalitní péče o zákazníka nejdůležitějším nástrojem, jak vybudovat jeho loajalitu ke značce. Návštěva servisního místa je přitom vedle koupě samé zároveň jednou z mála možností přímého kontaktu se zákazníkem a jedinečnou příležitostí k získání informací o spokojenosti s našimi výrobky. Poznatky a zkušenosti získané v oblasti servisních služeb tvoří podstatnou část údajů v celém systému řízení kvality společnosti.

Škoda Auto zvyšuje kvalitu servisních služeb, a to zejména ve smyslu jejich průběžné optimalizace. Konstrukce vozu byla již ve fázi vývoje přímo konfrontována s budoucí potřebou servisního zásahu. V stále pokračují práce na zavedení celosvětově dostupné databanky závad, která umožní rychlou diagnostiku a podstatně zefektivní úkony u servisních partnerů.

1.3.8 Certifikáty

Škoda Auto má svůj systém řízení kvality certifikován již od roku 1994. V listopadu 2008 společnost úspěšně absolvovala kontrolní audit systému řízení kvality dle normy ISO 9001:2000 a certifikační společností TÜV NORD Praha jí bylo vydáno potvrzení o platnosti certifikátu z roku 2007.

1.3.9 Prodejní a servisní síť

Expanze na nové trhy je nedílnou součástí naplnění odbytové a růstové strategie. Značka Škoda byla v roce 2008 zastoupena na 101 světových trzích. Další rozšíření prodejní a

servisní síť pokračovalo v roce 2008 v Číně, kde bylo otevřeno dalších 72 nových autosalonů. Paralelně s expanzí na nové trhy byl podporován rozvoj prodejních a servisních partnerů na stávajících trzích. Celkem bylo na konci roku 2008 celosvětově registrováno 5 017 prodejních a servisních partnerů. Meziroční nárůst o 5,3 % potvrzuje atraktivitu značky Škoda u obchodních partnerů a úspěch zvolené prodejní strategie.

Prostřednictvím důsledného prosazování programu „Human Touch“ se zlepšuje kvalita a úroveň poskytovaných služeb ze strany prodejní a servisní sítě. Hlavními pilíři programu jsou i nadále ochota a vstřícnost personálu, osobní přístup k zákazníkům a individuální pojetí péče o zákazníky. Díky programu kontinuálně roste spokojenost zákazníků, což potvrzují i výsledky provedených studií. Kompletní nabídka služeb zákazníkům, profesionální přístup, garance kvality nabízených vozů a doprovodné finanční služby tvoří bázi tohoto programu.

1.3.10 Prodeje vozů velkoodběratelům

„I přes nepříznivý vývoj většiny evropských trhů si udržel prodej velkoodběratelům ve sledovaném období pozitivní trend z loňského roku. Fleetovým zákazníkům bylo dodáno celkem 161,8 tisíce vozů (+0,2%). V západní Evropě bylo prodáno 115,2 tisíce vozů (+1,1%). Ve střední Evropě potom 46,6 tisíce automobilů. Největším velkoodběratelským trhem, kde se realizuje přes 25 % ročních fleetových prodejů, je s výrazným náskokem Německo, následované Českou republikou, Velkou Británií, Polskem a Španělskem.

Prodej velkoodběratelům je v porovnání s prodejem privátním zákazníkům všeobecně méně citlivý na změny ekonomického prostředí. V roce 2008 tak pomohl skupině Škoda Auto částečně vyrovnat negativní efekty v segmentu privátních zákazníků.“²

² Škoda auto - *Výroční zpráva 2008* [online]. [cit. 15. 3. 2008]. Dostupné z:

<http://new.skodaauto.com/company/CZE/Documents/Pro_investory/Vyrocní_zpravy/SkodaAuto_AnnualReport_2008_CZ.pdf>

2. Teoretická východiska dané problematiky

2.1 Principy zajišťování jakosti

Za zajištění jakosti odpovídá výrobce. Jakostí svých výrobků musí zákazníka uspokojit.

Vyrábí-li se výrobek s využitím kooperací, odpovídá za jakost finální dodavatel.

Uvnitř podniku za jakost odpovídají vývoj a výroba, nikoli technická kontrola. Technická kontrola jen kontroluje výrobky z hlediska odběratele, ale neodpovídá za zabezpečení jejich jakosti.

2.1.1 Vývoj metod zajišťování jakosti

Historicky se japonské zabezpečování jakosti vyvíjelo takto:

1. Zajišťování jakosti, opírající se o technickou kontrolu
2. Zajišťování jakosti zaměřené na procesy
3. Zajišťování jakosti zaměřené na vývoj nových výrobků

2.1.2 Zajišťování jakosti, opírající se o technickou kontrolu

Historicky začalo zajišťování jakosti svědomitou technickou kontrolou. Tento přístup v Japonsku brzy opustili. Útvar technické kontroly by měl být na výrobě nezávislý, jeho autorita se posiluje. Při zajišťování jakosti se klade hlavní důraz na technickou kontrolu. Na západě je proto poměr počtu technických kontrolorů k výrobním dělníkům značně vysoký. V období, kdy se kladl hlavní důraz na řízení jakosti opírající se o technickou kontrolu, prováděly technickou kontrolu úseky řízení jakosti nebo technické kontroly. Tento přístup vyvolal problémy, které upozornily na některé zajímavé otázky.

Kontroloři jsou potřební proto, že se vyskytují vady a zmetky. Zmizí-li vady a zmetky, jsou kontroloři zbyteční. Dále byl v poválečném řízení jakosti v Japonsku uplatněn princip, že za jakost odpovídá ten, kdo vyrábí.

Tento princip působí ve prospěch odběratelů a jeho uplatnění bylo rozšířeno i na subdodavatele a kooperující organizace. Jakost součástí a materiálů musí zabezpečovat jejich dodavatelé, v tomto případě výrobci.

Odběratel (nebo uživatel, finální výrobce) uplatňuje při odběru kontrolu jen v případě, že o spolehlivosti dodavatele pochybuje. Jsou-li dodavatelé ve vztahu k jakosti spolehliví, dá se nakupovat bez kontroly. Říká se tomu dodavatelský vztah se zajištěnou jakostí.

Za zajištění jakosti odpovídá výrobce, tj. výrobní úsek, nikoli úsek technické kontroly. Její funkcí je kontrolovat výrobek z hlediska odběratele nebo vedení podniku.

Informační zpětná vazba z technické kontroly do výrobních útvarů

Tento proces je zdoluhavý a předávané údaje dostatečně nerozlišují jednotlivé dávky. Pro výrobu není vždy lehké využít těchto informací pro uplatnění prozatímních opatření nebo pro prevenci opakovaného výskytu stejných vad. Často jsou tyto informace nepoužitelné. Má-li však na druhé straně dělník, který odpovídá za určitý výrobek, úkol samokontroly, je zpětná vazba okamžitá, opatření lze přijímat ihned. Tento přístup vede k radikálnímu snížení počtu vadných výrobků.

Rychlost výroby

Zrychluje-li se výroba, dělníci nemohou kontrolovat. Pak se musí uvažovat o automatické kontrole.

Metoda statistického výběru

Metoda může stanovit přijatelnou úroveň jakosti na jedno procento, nebo 0,5%. To je pro podniky, které usilují o vysokou jakost, např. o četnost vad 0,01% nebo v řádu miliontin, málo.

Položky, jejichž jakost se nedá zajistit jen kontrolou

Jakost mnoha složitých sestav a materiálů se nedá zjistit, dokud se nepoužijí. Když podnik usiluje četnost poruch v řádu miliontin na základě destruktivní zkoušky nebo na základě přísné provozní zkoušky nebo zkoušky spolehlivosti, na základě destruktivní zkoušky, je kontrola často neekonomická a nemusí být sama o sobě schopna jakost zajistit.

Kontrola může skutečně odhalovat nedostatky, aniž by výsledkem bylo skutečné zajištění jakosti. Zjišťují-li se vady, nemůže výrobce postupovat jinak, než vadné výrobky upravit

nebo zlikvidovat. V každém případě se snižuje produktivita a stoupají náklady. Mimoto mají opravované výrobky sklon k následným poruchám.

Dokud se vyskytují vadné výrobky, musí se kontrolovat všechny výrobky. Kontrola se může uplatňovat jako výstupní před expedicí zákazníkovi, jako mezioperační v průběhu výrobního procesu, jako samokontrola, nebo kontrola útvarem technické kontroly. Mnoho rozvojových zemí expeduje své výrobky bez náležité kontroly s plným vědomím, že dodávky obsahují mnoho vadných výrobků. Zřejmě jsou ještě v „předkontrolní“ fázi vývoje.

2.1.3 Zajišťování jakosti zaměřené na procesy

Jak bylo řečeno výše, zajišťování jakosti opírající se o technickou kontrolu vyvolává řadu problémů.

Pro tyto nevýhody se tento přístup opustil v roce 1949, krátce potom, co se Japonsko začalo řízením jakosti zabývat. Místo toho se přijala koncepce zabezpečování jakosti, která se opírala o řízení procesů. Studovala se úroveň procesů a řízením výrobních procesů se zajišťovala, aby každý výrobek odpovídal požadavkům na jakost.

Jakost musí být zabudována do každého procesu. Jakmile se přijala koncepce, která zdůrazňovala řízení procesů, nemohlo se ponechat zabezpečování jakosti výhradně na stávajících útvarech technické kontroly a řízení jakosti. Musel být zapojen každý. To znamená, že se museli na plnění svých povinností k jakosti začít podílet vedle technické kontroly také útvary zásobování, technologie, výroby a marketingu, ale i všichni subdodavatelé v účinné spolupráci. Na řízení jakosti se museli začít podílet také všichni pracovníci, od řadových až po nejvyšší vedoucí. Čili museli se angažovat všechny úseky a všichni pracovníci.

V procesu vývoje nebo konstrukce mohou vznikat problémy, které zřejmě nemohou řešit úseky výroby nebo technické kontroly. Bez ohledu na to, jaké úsilí který úsek věnoval řízení procesu, nedalo se dělat nic, byl-li zvolen nevhodný materiál.

Přestože řízení jakosti procesů je stále důležité a musí se v něm pokračovat, se zjistilo, že řízení jakosti musí začínat v etapách, ve kterých se nové výrobky tvoří.

2.1.4 Zajišťování jakosti zaměřené na vývoj nových výrobků

Koncem padesátých let zavedlo Japonsko řízení jakosti zaměřené na etapu vývoje nových výrobků. V každém kroku na cestě od plánování nového výrobku až po jeho servis se mělo uplatňovat přísné vyhodnocování zajišťování jakosti. Příslušné kroky zahrnovaly plánování nových výrobků, vývoj, ověřovací výrobu, zkoušení, kontraktaci subdodávek, nákup, přípravu výroby, výrobu, marketing, servis a přechod od náběhu výroby k běžné výrobě. Před zahájením výrobní etapy musely být skončeny analýzy jakosti včetně zkoušek spolehlivosti za různých podmínek. Tak bylo zajišťování jakosti a spolehlivosti zabudované do celého procesu.

Z těchto zkušeností vyplynulo rčení, že „jakost musí být zabudována do každého nového výrobku a procesu“.

Zajišťování jakosti při vývoji nových výrobků je považováno za velmi důležitou koncepci ze tří důvodů.

1. Není-li jakost zabezpečena dobře při vývoji a konstrukci, nelze již jakost zajistit vůbec.
2. Selže-li podnik při vývoji nových výrobků, může se dostat na pokraj bankrotu. Vývoj nových výrobků má být hlavním předmětem péče podniku.
3. Uplatňuje-li se zajišťování jakosti při vývoji nových výrobků, mohou jakost řídit a zajišťovat všechny ostatní úseky podniku. To zahrnuje výzkum, plánování, konstrukci, ověřovací výrobu, zásobování, kontrakci dodávek, technologii, výrobu, technickou kontrolu, marketing a servis.

Plné zapojení všech do řízení a zabezpečování jakosti nezbytné. Zapojit se musí každý jednotlivec i útvar, od lidí kteří provádějí průzkum trhu a plánování, až po lidi v odbytu a servisu.

2.1.5 Jak vyřizovat reklamace nejakostních dodávek

Vadné výrobky se mohou vyrábět a expedovat z nejrůznějších příčin. Odběratelé si často nestěžují. Zjistí-li nedostatek u drahého výrobku, jako je automobil, reklamují, ale u levných výrobků tak nečiní. Jinými slovy, jejich stížnosti zůstanou skryté, a když kupují další podobný výrobek, koupí jinou značku.

Existuje spojitost, že když se výrobky na základě stížností uživatelů zlepšují, budou je kupovat i nadále. Proto jsou informace o reklamacích velmi důležité. Podniky musí své odběratele povzbuzovat, aby na případné nedostatky upozorňovali.

Někteří vedoucí a pracovníci marketingu často stížnosti potlačují a snaží se problémy utajit. V tom případě se ze skutečných stížností zákazníků stávají potenciální stížnosti uvnitř podniku. Běžně se v podnicích, které nemají dobrý program řízení jakosti, vyskytuje více potenciálních než skutečných stížností. Tyto skutečné stížnosti pak představují jen vrchol ledovce.

Prvním krokem v řízení jakosti je odhalení skrytých stížností, jejich přeměna v otevřené stížnosti. Informace o stížnostech je třeba aktivně shromažďovat, seznamovat s nimi. Podniky, které neuplatňovaly řízení jakosti, často zjistí, že se zavedením řízení jakosti počet stížností náhle zvýší. Je to přirozené. Lidé připustí, aby se projevovaly věci, které se dosud tajily. Při zavádění řízení jakosti počet stížností nevyhnutelně roste. Je to známka efektivnosti řízení jakosti. Se zvyšováním Vaší jakosti bude počet stížností a reklamací klesat.

2.1.6 Rychlost a dobrá vůle – náhrada dobrým výrobkem

Podnik se musí odhodlat k rychlému řešení problémů s dobrou vůlí a rozptýlit tak pocit nespokojenosti odběratele. To znamená, že vadný výrobek musí být okamžitě nahrazen dobrým. Musí se přijmout opatření k prevenci opakování problému. Musí se zajistit, aby se k uživateli již nikdy vadný výrobek nedostal. Proto je vždy nutné získat vadný výrobek zpět, aby se daly zkoumat příčiny vady a skutečná podstata stížnosti. Mimoto se musí ihned prověřit obdobné výrobky, které již byly dodány na trh, netrpí-li stejnou vadou. Jsou-

li na trhu vadné výrobky a zejména trpí-li kritickou vadou, která ohrožuje život nebo bezpečnost, musí být všechny staženy a nahrazeny dobrými. To patří k povinnostem výrobce zabezpečujícího jakost.

2.1.7 Stanovení záruční doby

Lidé, kteří řízení jakosti nerozumějí, prosazují prodloužení záruční doby. Ve skutečnosti může takové prodloužení uživatele i poškodit. Např. většina žen využívá své šicí stroje jen asi 50 až 60 hodin za celou dobu jejich životnosti. K poruchám tedy nedochází. Jiné šijí a prošijí na stejných strojích dva až tři tisíce hodin. Samozřejmě se u těchto strojů vyskytují poruchy, jejich součásti se opotřebovávají. Výrobci normálně poskytují opravy bezplatně. To znamená, že cena opravy je zahrnuta v prodejní ceně výrobku. To ale zvýhodňuje ty, které šijí na výdělek, proti většině ostatních.

Odběratel musí mít právo rozhodnout, zda cena za opravy bude či nebude zahrnuta do prodejní ceny. Bylo by např. možné prodávat stejný stroj za určitou částku bez nároku na bezplatné opravy, za vyšší částku s tříletou zárukou a za nejvyšší s bezplatným servisem po celou dobu provozu stroje u jeho odběratele. Poprodejní servis je třeba považovat za věc smlouvy mezi dodavatelem a odběratelem. Situace je ještě jasnější, že není možná stejná dohoda o bezplatné údržbě pro rodinné osobní auto jako pro taxi.

2.1.8 Zřizování servisních středisek

U výrobků s dlouhou životností, které zůstávají v užití pět až deset let, se musí výrobce hlásit k odpovědnosti za preventivní údržbu a dodávky náhradních dílů tak, aby se výrobek dal udržet v dokonalém funkčním stavu a aby bylo možné jej v případě poruchy opravit. Podle japonské praxe se v celém světě zřizuje síť servisních středisek obsazených dobře připravenými servisními technikami.

2.1.9 Návod k použití a rozvrh preventivních prohlídek

Nesprávné použití nebo nedostatečné preventivní prohlídky mohou způsobit vadu nebo poruchu výrobku. Proto se musí k výrobkům, zejména k výrobkům s dlouhou životností,

přikládat návody k použití a pokyny pro preventivní prohlídky. Za to jednoznačně odpovídá výrobce. Tyto dokumenty musí být koncipovány tak, aby jim rozuměl a mohl je využít laik. Měla by se volit řeč, které porozumí žák páté třídy. Je třeba psát jednoduše a jasně.

2.1.10 Dlouhodobé zajištění náhradních dílů

Výrobky dlouhodobého užití zůstávají v provozu pět, deset nebo dokonce třicet i více let. Dokud existují zákazníci, kteří je užívají, je výrobce povinen dodávat náhradní díly. U některých elektrických strojů vláda ukládá, že se náhradní díly musejí dodávat podstatně déle.

2.1.11 Opatření proti opakování vad

Nejdůležitější je při řízení a zabezpečování jakosti zábrana opakování vad. Je to trvalý proces vývoje a opakovaného vývoje, který zvyšuje úroveň jakosti prevencí opakování vad. Veřejnost nebo sdělovací prostředky mohou tvrdit, že se určitá vada již nebude opakovat nebo že řízení jakosti svým trvalým úsilím opakování vad vyloučilo. Takováto prohlášení se musí brát s rezervou, protože se vztahují k dočasným opatřením, nikoli k definitivním řešením. Dobrý úmysl musí být doprovázen pečlivým zkoumáním a opatřeními, která z tohoto zkoumání vyplývají. Následující tři kroky se všeobecně považují za opatření zabráňující opakování vad:

1. Léčení příznaků
2. Odstranění příčiny
3. Odstranění základní příčiny

Ve skutečnosti pouze opatření 2 a 3 mohou zabránit opakování vady a bez opatření 3 není její vyloučení spolehlivé. A představuje jen dočasné řešení.

V obecné rovině lze říci, že odstranění základních příčin vad přímo souvisí se zdokonalováním řízení a důležitých předpisů. Jakost je věcí každého a podnik musí prosazovat zvýšení jakosti ve všech svých úsecích od vývoje po odbyt a servis. Musí také požadovat vyšší jakost práce od všech svých pracovníků, vedoucích i řadových, od pracovníků na dílnách i od prodejního personálu.

2.2 Jiný pohled na danou problematiku

2.2.1 Náklady na jakost

Spotřebitel hodnotí výrobek podle svých preferencí a oceňuje jej. Naproti tomu výrobce, aby dosáhl požadovaného hospodářského výsledku, může vynakládat pouze náklady, které mu zaručí kladný výsledek. Výrobce vynaložené náklady na jakost jsou součástí nákladů na produkt a uplatňují se v jeho ceně. Proto je také v systému řízení jakosti věnována hlavní pozornost velikosti nákladů na jakost.

2.2.2 Členění nákladů na jakost výrobků

Pro sledování vývoje úrovně jakosti výrobků je nutné znát údaje o nákladech na jakost. Všechny náklady mají v konečné fázi určitý vztah k jakosti výrobku. Pro operativní sledování nákladů lze ovšem zvolit jen část nákladů, jejichž úroveň bude dobře charakterizovat jakost výrobku.

Základní členění na jakost:

- nepřímé náklady, náklady, které jakost výrobku sice ovlivňují, (materiál, mzdy) ale jejichž velikost je pro sériovou výrobu prakticky neměnná,
- přímé náklady, do kterých patří náklady související:
 - a) s udržení dosavadní úrovně jakosti sériového výrobku (náklady spojené s kontrolou a zkoušením, tj. zjišťováním vadných výrobků),
 - b) se zlepšením jakosti,
 - c) s nejakostní výrobou.

Složky přímých nákladů se zpravidla dělí na:

- náklady na měřicí a kontrolní zařízení
- operativní náklady, tato složka nákladů bezprostředně hodnotí jakost výrobků.

„Operativní náklady na jakost se člení na:

- 1) **náklady za nejakostní výrobu**, mezi ně zahrnujeme všechny náklady spojené se zmetky (ve vlastní výrobě) nebo z reklamací nejakostních výrobků od uživatelů.

Mezi hlavní položky těchto nákladů patří:

- a) náklady na zmetky ve výrobě, včetně materiálových a mzdových nákladů,
- b) náklady na opravy opravitelných zmetků, přezkoušení a kontrolu,
- c) náklady spojené s vyřizováním reklamací,
- d) náklady za služby odběratelům, odstraňování vad u uživatelů při uvádění výrobku do provozu,
- e) náklady spojené s prací technických pracovníků při nahrazování nevyhovujících specifikací, zkoumání vad, apod.,
- f) náklady na opakované provádění prací (nové balení, konzervaci a přepravu výrobku k uživateli).

1. náklady na prevenci, což jsou náklady související s odstraňováním podmínek vzniku nejakostní výroby. Vztahují se zejména k jakosti návrhu výrobku. Objemově představují cca 5% operativních nákladů, mezi hlavní položky patří:

- a) náklady na plánování jakosti, což jsou náklady spojené s činností OŘJ (odboru řízení jakosti) na úseku plánování jakosti a přenášení požadavků na jakost výrobku. Patří sem např. náklady spojené se specifikací materiálu, návrhy na přípravu jakostních norem a specifikačních zkoušek výrobku,
- b) náklady na přímé řízení jakosti ve výrobním procesu
- c) náklady spojené s plánováním jakosti v jiných útvarech než OŘJ
- d) náklady spojené se získáváním informací o jakosti, zejména z oblasti funkční jakosti výrobku (od uživatele), náklady na přípravu norem a nových zkušebních metod,
- e) náklady na výchovu pracovníků v oblasti řízení jakosti, seznamování s novou technikou řízení jakosti.

2. náklady na kontrolu jakosti (náklady na udržení stávající úrovně jakosti sériového výrobku). Vztahují se tedy k jakosti výrobního provedení a představují cca 30% operativních nákladů, mezi představitele patří náklady na:

- a) kontrolu a zkoušení materiálů, surovin, polotovarů a subdodávek (náklady na vstupní přejímku),
- b) laboratorní přejímací zkoušky nakupovaného materiálu,

- c) třídění a mezioperační přejímky,
- d) opravy a seřizování výrobního zařízení,
- e) opravy a kontrolu měřicích přístrojů a zařízení,
- f) výrobní zkoušky, funkční zkoušky hotových výrobků a přípravy zkoušek,
- g) pravidelné rozbory a bilance jakosti výrobků,
- h) zkoušky funkčních vlastností výrobků u uživatelů,
- i) na kontrolu expedice, konzervaci a balení výrobků“³

2.2.3 Analýza operativních nákladů na jakost

Mezi složkami operativních nákladů je vzájemná souvislost velmi složitá. Z určitých příčin roste objem nejakostních výrobků. To přináší zvýšení nákladů na nejakostní výrobu (ztráty ze zmetků). Zvýšení zmetkovitosti se zpravidla v první etapě řeší zpřísněním kontroly, tedy i zvýšením nákladů na třídění a přejímku výrobků. Pokud není zjištěna a odstraněna příčina vzrůstu zmetkovitosti, rostou pouze operativní náklady na jakost.

Vynaložením dalších nákladů v oblasti prevence, tj. na zjištění a odstranění příčin vzniku zmetků, poklesnou nejprve náklady na nejakostní výrobu. Jakostnější výroba však nevyžaduje tak přísnou kontrolu jako výroba s nedostatečnou a nerovnoměrnou jakostí, a proto poklesnou i náklady na kontrolu a třídění.

2.2.4 Náklady na zmetky a reklamace

Významnou položkou operativních nákladů na jakost jsou náklady spojené se vznikem a existencí vadných výrobků, tj. náklady na zmetky a reklamace. Vadné výrobky jsou zjištěny kontrolními útvary výrobce v průběhu výroby, reklamace jsou výrobky, jejichž nesprávná funkce byla zjištěna až u uživatele.

³ DRÁB, V. a MOC, L. *Teorie spolehlivosti a řízení jakosti*. 2. vyd. Liberec: Vysoká škola strojní a textilní v Liberci, 1992. ISBN 80-7083-098-0.

Z hlediska nákladů oba druhy vadných výrobků způsobují ztráty a jsou uhrazovány prostředky výrobce, tudíž snižují ekonomický efekt výrobce. Z technologického hlediska dělíme vadné výrobky na opravitelné a neopravitelné. Neopravitelné výrobky představují pro výrobce přímou ztrátu, opravitelné vadné výrobky vyžadují náklady na obnovení správné funkce.

Základním prvkem analýzy ztrát je Lorenzova čára kumulativních hodnot souboru jednotek, seřazených podle velikosti ztráty sestupně. Paretova analýza umožňuje roztřídit ztráty a jejich nositele na významné, kterých je relativně málo a na zanedbatelné, kterých je mnoho. Tím představuje analýza nástroj pro rozhodování, na které příčiny ztrát je nutné se především zaměřit.

Pro potřebu Paretovy analýzy je nutné připravit logický soubor složený z bezprostředních nositelů ztrát. Pro tyto účely se volí tzv. samostatné funkční skupiny, které zajišťují některou dílčí funkční vlastnost finálního výrobku. Vstupní informace analýzy jsou zjištěné reklamace či poruchy za určité časové období (co do četnosti či nákladů). Pro vyjádření závažnosti poruchy jednotlivých samostatných funkčních skupin se volí určitý způsob klasifikace podle stupňů závažnosti poruchy. Při klasifikaci se uvažuje složitost odstranění, vliv na funkční vlastnosti, spolehlivost apod.

Pro další posouzení můžeme volit další hlediska např. průměrnou dobu na odstranění poruchy, průměrnou pracnost opravy. Výběr hodnotícího hlediska závisí na charakteru a použití výrobku. V diagramech lze podle voleného hlediska hodnocení určit funkční skupinu, která se významně podílí na celkové velikosti sledovaného ukazatele.

V podrobnější analýze je nutné se zaměřit na funkční skupiny, ve kterých je největší podíl hodnoty sledovaného ukazatele a provádíme analýzu příčin v této skupině. Dostáváme se tak postupně až na jednotlivé součásti výrobku. Paretův diagram zjistí pouze hlavní příčiny vad, poruch, ale pro jejich odstranění je nutné použít technických, technologických či jiných opatření ve výrobním procesu.

2.2.5 Odpovědnost dodavatele za vady dodávek

Dodavatel odpovídá za to, že výrobek má a po stanovenou dobu bude mít určité vlastnosti stanovené technickými normami, právními předpisy, smlouvou či vlastnosti obvyklé. Dodavatel neodpovídá za zhoršení vlastností, které způsobil odběratel sám nebo osoba třetí (nesprávné používání, nesprávná doprava). Dodavatel odpovídá za vlastnosti výrobku nejen v době dodání, ale po celou dobu tzv. záruční doba za řádnou funkci výrobku. Odpovídá tedy za vady, které byly, jak v době dodání, tak i za vady, které se vyskytly kdykoliv později v záruční lhůtě. Postavení odběratele je posíleno tím, že prokazuje jen vadnost výrobku. Dodavateli však přísluší prokazování toho, že za zjištěné vady neodpovídá, jinak je povinen dodavatel vadu odstranit.

Typy vad výrobků jsou:

- vady stanovených vlastností výrobku (tzv. vady jakosti),
- vady v kompletnosti výrobku,
- vady v dodaném množství výrobků.

2.2.6 Záruční doba

Doba, po kterou dodavatel odpovídá za vady výrobku, se nazývá záruční doba. Záruční doba je stanovena obchodním zákoníkem, organizace si mohou dohodnout záruční dobu delší. Délka záruční doby je dále ovlivňována dobou životnosti výrobků, která se uvádí v technické normě či předpisu a uvádí dobu, po kterou může být výrobek používán ke stanovenému účelu. Běžně se počítá od ukončení technologického procesu. U průmyslových výrobků je doba životnosti podstatně vyšší než je záruční doba. Reklamovat lze do konce záruční doby, která tedy není dobou životnosti ovlivněna.

U výrobků, kde v důsledku různých zákonitostí se mění vlastnosti výrobku velmi rychle, je doba životnosti omezená. Potom nelze vyžadovat, aby dodavatel odpovídal za výrobek po dobu delší než je doba životnosti (příklady – potravinářské výrobky, léčiva, chemické výrobky apod.)

2.3 Odpovědnost za vady dle zákonných norem

Odpovědnost za vady při prodeji zboží v obchodě.

2.3.1 Shoda s kupní smlouvou

Prodávající odpovídá kupujícímu za to, že prodávaná věc je při převzetí kupujícím ve shodě s kupní smlouvou, zejména, že je bez vad.

Shodou s kupní smlouvou se rozumí:

- že prodávaná věc má jakost a užitné vlastnosti smlouvou požadované nebo jeho zástupcem popisované, nebo
- že prodávaná věc má jakost a užitné vlastnosti očekávané na základě výrobcem nebo jeho zástupcem prováděné reklamy, popřípadě,
- že prodávaná věc má jakost a užitné vlastnosti pro věc takového druhu obvyklé,
- že prodávaná věc odpovídá požadavkům právních předpisů,
- že prodávaná věc je v tomu odpovídajícím množství, míře nebo hmotnosti,
- že prodávaná věc odpovídá účelu, který prodávající pro použití věci uvádí nebo pro který se věc obvykle používá

2.3.2 Rozpor s kupní smlouvou

V případě, že věc při převzetí kupujícím není ve shodě s kupní smlouvou (dále jen rozpor s kupní smlouvou), má kupující právo na to, aby prodávající smlouvě, a to podle požadavku kupujícího buď:

- výměnou věci, nebo
- její opravou.

Není-li takový postup možný, může kupující požadovat:

- přiměřenou slevu z ceny věci, nebo
- od smlouvy odstoupit.

Shora uvedená práva kupující nemá, pokud kupující:

- před převzetím věci o rozpor s kupní smlouvou věděl nebo
- rozpor s kupní smlouvou sám způsobil.

Rozpor s kupní smlouvou, který se projeví během šesti měsíců ode dne převzetí věci, se považuje za rozpor existující již při jejím převzetí, pokud to neodporuje povaze věci nebo pokud se neprokáže opak.

2.3.3 Odpovědnost za vady prodané věci (záruka)

Nejde-li o věci, které se rychle kazí nebo o věci použité, odpovídá prodávající za vady, které se projeví jako rozpor s kupní smlouvou po převzetí věci v záruční době (záruka).

Záruka se nevztahuje na opotřebení věci způsobené jejím obvyklým užíváním. Jestliže tedy v záruční době „doslouží“ některý díl nebo součástku v důsledku běžného opotřebení, nejedná se o vadu, za kterou prodávající odpovídá.

U věcí prodávaných za nižší cenu se záruka nevztahuje na vady, pro které byla nižší cena sjednána. Při prodeji spotřebního zboží je záruční doba 24 měsíců. U věcí, které jsou určeny k tomu, aby se jich užívalo po delší dobu, může být zvláštním právním předpisem záruční doba prodloužena. Na žádost kupujícího je prodávající povinen poskytnout záruku písemnou formou (záruční list).

Záruční list musí obsahovat:

- jméno a příjmení, název nebo obchodní firmu prodávajícího,
- jeho identifikační číslo,
- sídlo, jde-li o právnickou osobu, nebo bydliště, jde-li o fyzickou osobu.

Pokud je to s ohledem na poskytovanou záruku potřebné, prodávající v záručním listě srozumitelným způsobem vysvětlí:

- obsah poskytované záruky

- uvede její rozsah, podmínky, dobu platnosti a způsob, jakým je možno uplatnit nároky z ní plynoucí.

V záručním listu prodávající zároveň uvede, že poskytnutím záruky nejsou dotčena práva kupujícího, která se ke koupi věci váží podle zvláštních právních předpisů. Nesplněním povinností týkajících se vydání záručního listu není platnost záruky dotčena. Umožňuje-li to povaha věci, postačuje namísto záručního listu vydat kupujícímu doklad o zakoupení věci obsahující uvedené údaje.

2.3.4 Smluvní záruka

Prohlášením v záručním listě vydaném kupujícímu může prodávající poskytnout záruku přesahující rozsah záruky stanovené v zákoně, v záručním listě pak určí prodávající podmínky a rozsah prodloužení záruky.

2.3.4.1 Běh záruční doby

Záruční doby začínají běžet od převzetí věci. Uvádí-li do provozu věc jiný podnikatel než prodávající, začne záruční doba běžet ode dne uvedení do provozu, pokud kupující objednal toto uvedení do provozu nejpozději do 3 týdnů od převzetí věci a poskytl řádně a včas součinnost.

2.3.4.2 Stavení záruční doby

Doba od uplatnění práva z odpovědnosti za vady až do doby, kdy kupující byl povinen věc převzít po skončení opravy, se do záruční doby nezapočítává. Proávající je povinen vydat kupujícímu potvrzení o tom, kdy právo uplatnil, jakož i o provedení opravy a době jejího trvání.

2.3.5 Práva z odpovědnosti za vady

2.3.5.1 Vady odstranitelné

Jde-li o vadu, kterou lze odstranit, má kupující právo

- aby vada byla bezplatně, včas a řádně odstraněna a prodávající je povinen vadu bez zbytečného odkladu odstranit,
- není-li to vzhledem k povaze vady neúměrné, může kupující požadovat:
 - o výměnu věci,
 - o nebo týká-li se vada jen součásti věci, výměnu součásti.

Není-li takový postup možný, může kupující žádat:

- přiměřenou slevu z ceny věci
- nebo od smlouvy odstoupit.

2.3.5.2 Vady neodstranitelné

Neodstranitelnou vadou je vada:

- kterou nelze odstranit a brání řádnému užívání věci jako věci bez vady.

Kupující má právo na

- výměnu věci
- nebo má právo od smlouvy odstoupit.

Za větší počet vad se dle soudní praxe považuje současná existence alespoň tří odstranitelných vad. Opětovné vyskytnutí vady po opravě jde tehdy, jestliže se stejná vada, která byla v záruční době již nejméně dvakrát odstraňována, vyskytne znovu. Posouzení, zda vady brání řádnému užívání věci, není otázkou znaleckou, ale je právním posouzením, při kterém se vychází především z účelu, kterému prodaná věc slouží. Dojde-li k výměně věci, začne běžet záruční doba znovu od převzetí nové věci. Totéž platí, dojde-li k výměně součástky, na kterou byla poskytnuta záruka.

2.3.6 Uplatnění práva z odpovědnosti za vady

Práva se uplatňují u prodávajícího, u kterého byla věc koupena. Je-li však v záručním listě uveden jiný podnikatel určený k opravě, který je v místě prodávajícího nebo v místě pro kupujícího bližším, uplatní kupující právo na opravu u podnikatele určeného k provedení

záruční opravy. Podnikatel. Určený k opravě je povinen opravu provést ve lhůtě dohodnuté při prodeji věci mezi prodávajícím a kupujícím.

Prodávající je povinen přijmout reklamaci v kterékoli provozovně, v níž je to možné s ohledem na sortiment prodávaného zboží nebo poskytovaných služeb, případně i v sídle nebo místě podnikání. V provozovně musí být po celou provozní dobu přítomen pracovník pověřený vyřizovat reklamace.

Reklamace musí být určitá, kupující musí jasně vytknout o jakou vadu (vady) věci se jedná (např. označením vadné vlastnosti nebo popsáním, jak se vada projevuje) a jaké právo (výměna, oprava, odstoupení od smlouvy) uplatňuje; pokud zákon dává kupujícímu možnost vybrat si z více možností, např. právo na výměnu věci nebo na slevu ceny, musí si vybrat jednu konkrétní možnost, není-li reklamace takto určitá, může jít o neplatnou reklamaci pro neurčitost projevu

Prodávající (pověřený pracovník), je povinen rozhodnout o reklamaci ihned, ve složitých případech do tří pracovních dnů, je-li nutné reklamovanou vadu odborně posoudit, nezapočítává se doba potřebná k odbornému posouzení do uvedené doby.

Reklamace včetně odstranění vady musí být vyřízena ve lhůtě sjednané mezi prodávajícím a kupujícím při prodeji, není-li tato lhůta dohodnuta, musí být vyřízena nejpozději do 30 dnů ode dne uplatnění reklamace; po marném uplynutí lhůty má kupující stejná práva, jako by se jednalo o neodstranitelnou vadu.

2.3.7 Práva z odpovědnosti za vady

Je-li věc opravena nebo upravena vadně, má objednavatel právo na bezplatné odstranění vady; vadu je zhotovitel povinen odstranit nejdéle v dohodnuté době.

Nelze-li vadu odstranit nebo neodstraní-li ji zhotovitel v dohodnuté době, anebo vyskytnou-li se vada znovu, má objednavatel právo na zrušení smlouvy nebo na přiměřené snížení ceny opravy nebo úpravy (stavení záruční doby).

Zhotovitel je povinen vydat objednateli potvrzení o tom, kdy právo uplatnil, o provedení opravy nebo úpravy a o době jejího trvání.

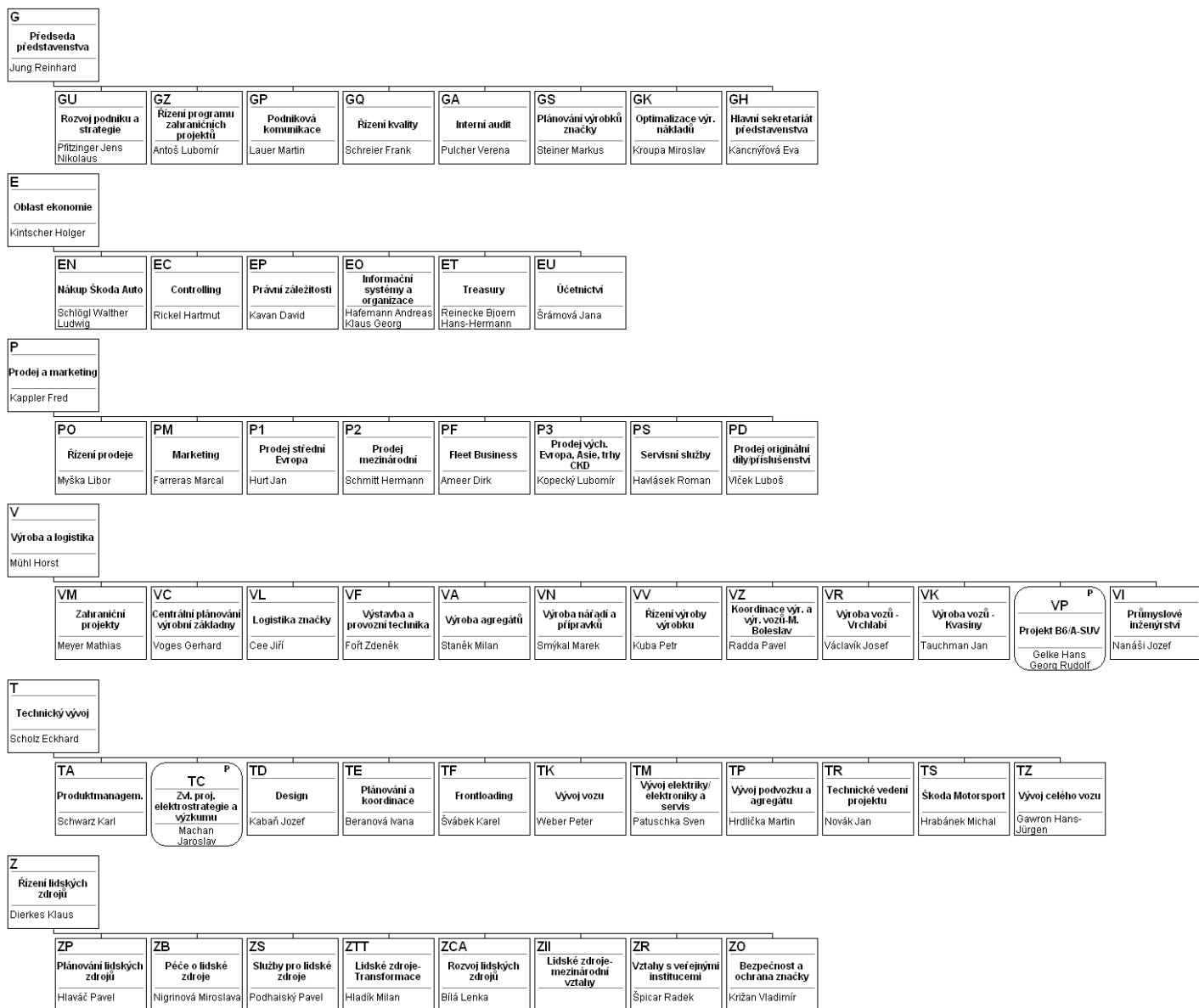
3. SITUAČNÍ ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU VE ŠKODA SERVIS

SERVISNÍ SLUŽBY ŠKODA



Obr. 1: Budova servisních služeb

Zdroj: interní prezentace



Obr. 2: Organizační struktura společnosti Škoda auto, a. s.

Zdroj: Intranet Škoda auto, a. s. [online]. [cit. 3. 3. 2008]. Dostupné z:

<https://portal.skoda.vwg/b2eweb/om/cs_CZ/orgchart/index.html >



Obr. 3: Organizační struktura oddělení Škoda Servis

Zdroj: Intranet Škoda auto, a. s. [online]. [cit. 3. 3. 2008]. Dostupné z:

<https://portal.skoda.vwg/b2eweb/om/cs_CZ/orgchart/index.html>

3. 1PS – Servisní služby

„Hlavním úkolem servisních služeb je metodické a operativní řízení importérů a prodejců Škoda v 101 zemích světa a více než 250 autorizovaných servisních partnerů v ČR.

3.1.1 Hlavní činnost PSG

- Zavádění a kontrola dodržování garančních a kulančních směrnic
- Zajištění důsledné kontroly garančních a kulančních nároků
- Zajištění regresních řízení vůči dodavatelům
- Zajištění podpory garančních systémů
- Provádění hloubkových kontrol u obchodníků a importérů ve formě garančního auditu
- Stanovení plánu a rozpočtu garančních nákladů a sledování jeho čerpání
- Provádění analytické činnosti v oblasti garančních a kulančních nákladů
- Zajištění průběžné školicí a poradenské činnosti pro importérskou a servisní síť
- Zajištění průběžné kontroly vyměněných dílů v garanční zkušebně

3.1.2 Strategické cíle

- zvýšit spokojenost zákazníků
- efektivněji a spolehlivěji řídit finanční výsledek garančního procesu

3.1.3 Vize garančního procesu

Podpora produktů a služeb Škoda Auto prostřednictvím efektivního garančního a regresního procesu, spolu s aktivním využitím volného potenciálu trhu. Efektivní garanční a regresní proces je charakterizován svojí: stabilitou, spolehlivostí, jednoduchostí, transparentností, objektivitou.

3.1.4 Poslání

rychlé, spolehlivé, odpovídající potřebě výkony mobility k trvalé vazbě zákazníků

3.1.5 Cíle

Zvýšit spokojenost zákazníků

Zvýšit obrat servisního obchodu (podíl na trhu a zisk)

3.2 PSG-Garance

Hlavní činností oddělení je vyřizování garancí pro vozy Škoda. Mezi další činnosti patří regresní řízení vůči dodavatelům; průběžná kontrola vyměněných dílů; provádění garančních auditů; provádění analýz v oblasti garančních a kulančních nákladů; stanovování rozpočtu garančních nákladů, sledování jeho čerpání a na závěr školící a poradenská činnost pro importérskou a servisní síť.

PSG/1 – Garance tuzemsko

K hlavním činnostem PSG/1 patří:

Přímé vyřizování garančních návrhů s obchodníky v ČR

Zpracování garančních požadavků od importérů a přímých dealerů

Uvolňování kulancí

Metodika, školení a odborná podpora (HelpDesk)

Sledování garančních nákladů

Správa finančních dokladů

PSG/2 – Garance zahraničí

K hlavním činnostem PSG/2 patří:

Zpracování garančních nároků od importérů a přímých obchodníků

Uvolňování kulancí

Metodika, školení a odborná podpora (HelpDesk)

Sledování garančních nákladů

Garanční audity u importérů

Údržba a administrace systému

Správa finančních dokladů

PSG/3 - Regrese a garanční zkušebna

K hlavním činnostem PSG/3 patří:

zpracování regresních nároků a následné stanovení částky pro finanční zatížení dodavatele, spolupráce s oddělením kvality při stanovování technických faktorů (vyjadřují finanční spoluúčast dodavatele), spolupráce na technické kontrole a analýze vyměněných dílů, podpora útvarů dostupnými informacemi o kvalitě dodávaných dílů, organizace jednání s příslušnými dodavateli ve věci kvality a způsobu provedení oprav v servisní síti, řízení toku reklamovaných dílů, zvýšení počtu regresovaných dodavatelů, přebírka všech garančních reklamovaných dílů z tuzemské servisní sítě, vrácení neuznaných dílů obchodníkům a jejich následné finanční zatížení, třídění reklamovaných dílů dle jednotlivých dodavatelů, zajištění šrotace dílů

PSG/4 - Systémová podpora a analýzy

K hlavním činnostem PSG/4 patří:

Optimalizace garančních procesů a podpora systémů

Podpora uživatelů

Řízení a implementace systémů

Reporting garančních ukazatelů

Tvorba uživatelské dokumentace

PSG/5 - Garanční audit

K hlavním činnostem PSG/5 patří:

Analýza a prověřování garančního procesu u obchodníků v ČR

Analýza a prověřování garančního procesu u importérů a obchodníků v zahraničí

Provádění garančních auditů v ČR

Provádění garančních auditů importérů a jejich obchodníků

Dohled nad prováděním auditů ze strany importérů

PSG/6 - Garanční rozpočet

K hlavním činnostem PSG/6 patří:

Plánování a sledování garančních nákladů a tvorby garančního rozpočtu

Průběžné vyhodnocování zůstatku garančního rozpočtu

Provádění potřebných úprav stavu garančního rozpočtu

3.3 Rezerva na záruční opravy

Škoda auto vytváří rezervy na záruční opravy v okamžiku uskutečnění prodeje. Výše rezervy pro jednotlivé modely se stanovuje na základě odborného odhadu počtu závad v garančním období (2–12 let) a nákladů na jednu závadu s přihlédnutím ke specifickým jednotlivých zemí. Následující informace vyjadřují stav rezerv v letech 2006 - 2008.⁴

⁴ Intranet – PS – Servisní služby [online]. [cit. 12. 2. 2008]. Dostupné z: [- 44 -](https://portal.skoda.vwg/wps/myportal!/ut/p/c1/rY3NcoIwGEWfhQdw8pHQGpYZQX4K1CSCwIZhsEPBKlQ7FHj6igu7qbrpvcS79xyUonMPeVeVVfVHPIPFKP0OVvZkktHw0ApoYAJx0JQi4BFzntyewf84L2ZfPf_0w43wgAFdrN_QwlK57U17ltAo4898kIAEUNYpBy2Q9NK3cEXUA3dXDUdQjH05Hg4ve8eRidMGZnRZ56S5YUkU8MLJo8IpdYNKif1VinLfY8HVA63rydL9m9nbIgxZlplr8pip_jTalcmbTrZbX1IKPjH12_wdTVacpMtt2LzWSio3cdQa_nsUqYoP5ZdXwk!/dl2/d1/L0IDU0IKSmhtS0NsRS9vQW9nQUVJUWhqRUNFUURBQVVJZ0dBQVp4bkJZUURBR0FBISEvWUE0NTQ1MC01RjBzdHlqdy83X1BIU1FTSTQyME83SEUwMIZMSjVETjAyMDAyL2ZqMklfNC9BQ1RJT05ftkFNRV9QQVJBTS9jaGFuZ2VPcmc!/7_PHSQSI42007HE02VLJ5DN02002></p></div><div data-bbox=)

Stav k 31.12.2006 v mil. Kč	< 1 rok	> 1 rok	Celkem
Rezerva na záruční opravy	2 479	5 898	8377
Rezerva na ostatní závazky vyplývající z prodeje	1 668	20	1688
Rezerva na personální náklady	218	382	600
Rezerva na ekologickou likvidaci vozů	99	239	338
Ostatní rezervy	533	3	536
Celkem	4 997	6 542	11 539

Zdroj: ⁵

Stav k 31.12.2007 v mil. Kč	< 1 rok	> 1 rok	Celkem
Rezerva na záruční opravy	2 689	7 566	10 255
Rezerva na ostatní závazky vyplývající z prodeje	1 552	26	578
Rezerva na personální náklady	230	672	902
Rezerva na ekologickou likvidaci vozů	102	231	333
Ostatní rezervy	602	0	602
Celkem	5 175	8 495	13 670

Zdroj: ⁶

Stav k 31.12.2008 v mil. Kč	< 1 rok	> 1 rok	Celkem
Rezerva na záruční opravy	2 703	6 761	9 464
Rezerva na ostatní závazky vyplývající z prodeje	1 169	26	1 195
Rezerva na personální náklady	287	751	1 038
Rezerva na ekologickou likvidaci vozů	91	265	356
Ostatní rezervy		653	653
Celkem	4 903	7 803	12 706

Zdroj: ⁷

⁵ Škoda auto – Výroční zpráva 2006 [online]. [cit. 15. 3. 2008]. Dostupné z: <http://new.skodaauto.com/company/CZE/Documents/Pro_investory/Vyrocní_zpravy/SkodaAuto_AnnualReport_2006_CZ.pdf>

⁶ Škoda auto – Výroční zpráva 2007 [online]. [cit. 15. 3. 2008]. Dostupné z: <http://new.skodaauto.com/company/CZE/Documents/Pro_investory/Vyrocní_zpravy/SkodaAuto_AnnualReport_2007_CZ.pdf>

⁷ Škoda auto - Výroční zpráva 2008 [online]. [cit. 15. 3. 2008]. Dostupné z: <http://new.skodaauto.com/company/CZE/Documents/Pro_investory/Vyrocní_zpravy/SkodaAuto_AnnualReport_2008_CZ.pdf>

Rezerva na záruční opravy se zvýšila z roku 2006 na 2007 především v důsledku nárůstu prodeje vozů.

Rezerva na záruční opravy se tvoří na budoucí výdaje spojené se základní zárukou (2 roky), se zárukou na prorezivění (podle modelu 10 nebo 12 let) a ostatními zárukami nad rámec základní záruky, zejména kulancemi (3. a 4. rok). Škoda vytváří rezervy na záruční opravy v okamžiku uskutečnění prodeje na základě počtu prodaných vozů a předem stanovených sazeb za jednotlivé modelové řady.

Výše sazby na základní záruku se stanovuje na základě odborné prognózy průměrného počtu závad v garančním období a průměrných nákladů na jednu závadu s přihlédnutím ke specifickým jednotlivých zemí a na základě dalších specifických vstupů (inflace, vývoj zákaznických skupin atd.). Výše rezervy na prorezivění se stanovuje pomocí matematického modelu, který na základě váženého průměru skutečných hodnot nákladů z předcházejících kalendářních let výroby modelu extrapoluje křivku budoucího vývoje nákladů pro příslušné období. Výše rezervy na kulance se stanovuje na základě odborného odhadu dosavadních kulančních nákladů a definované strategie kulanční politiky značky s přihlédnutím ke specifickým jednotlivých zemí.

Odhady sazeb jsou průběžně upřesňovány s využitím nejaktuálnějších historických dat o počtu závad a nákladech na jejich opravy. Změny v těchto odhadech mohou významně ovlivnit celkovou výši rezervy. Vždy ke konci roku je připravována podrobná analýza stavu rezervy po jednotlivých modelech, výrobních letech, druzích záruk a odbytových regionech.



Obr. 4: Evoluce v řízení kvality

Zdroj: Interní prezentace

3.4 Záruční podmínky poskytované společnostmi škoda auto

3.4.1 Základní pojmy, záruka

Výrobcem je ve smyslu této práce je ŠKODA AUTO a.s.

Výrobkem jsou ve smyslu této práce produkty a služby dodávané výrobcem.

Obchodníkem jsou ve smyslu této práce všechny organizace smluvně autorizované k zajištění prodeje výrobků.

Autorizovaný opravce je ve smyslu této práce každý subjekt smluvně autorizovaný k zajištění péče o výrobky (dále jen opravna).

Zákazníkem je ve smyslu této práce fyzická nebo právnická osoba, která vlastní výrobky a uplatňuje práva z odpovědnosti za vady.

Prodejcem je ve smyslu této příručky obchodník a/nebo autorizovaný opravce, uzavírající ohledně výrobku smlouvu se zákazníkem.

3.4.2 Záruka

Cílem záruky je spokojenost zákazníků s výrobky i se servisem, zajišťovaným autorizovaným opravcem. Spokojenost zákazníka je hlavním předpokladem jeho věrnosti značce Škoda a má největší vliv na další zvyšování prodejů nových vozů. Perfektně prováděným servisem se dosáhne toho, že zákazník zůstane věrný značce Škoda i tehdy, není-li s příslušným modelem vozu zcela spokojen.

Zárukou dostává zákazník do ruky vynikající nástroj, pomocí něhož by měly být splněny veškeré jeho oprávněné nároky. Ke splnění tohoto požadavku je třeba, aby každá naše smluvní opravna vyřizovala záruční opravy podle svých možností rychle a ochotně a nepohlížela na ně jako na nutné zlo.

Většina zákazníků chápe, že přes veškerou péči a četné kontroly ve všech výrobních etapách se mohou vyskytovat závady. Důležité přitom však je, aby tyto vady byly ze strany opravny po technické i finanční stránce rychle a přesně odstraněny. Prokázáním vysoké výkonnosti při provádění záručních oprav dojde k upevnění vazby mezi zákazníkem a opravnou.

K tomu samozřejmě patří i to, že veškeré záruční opravy provádí opravna s použitím originálních dílů Škoda a předepsaných opravárenských postupů. Cílem této kapitoly je seznámit Vás se všemi záležitostmi garančního řízení. Opravna může tuto část své činnosti provádět aktivně a úspěšně jen tehdy, zná-li všechna základní pravidla se všemi podrobnostmi, tzn. vystavení zakázky na záruční opravu, její provedení a vyúčtování.

3.4.3 Rozsah záruky poskytované pro vozy Škoda

Na vozy, originální díly a příslušenství Škoda je stanoven následující rozsah záruky:

- **2 roky** provozu bez závad, bez omezení ujetých kilometrů na nové vozy Škoda
- **6 let** na neprorezavění karoserie Felicia (neplatí pro užitkové modely)
- **2 roky** na Originální díly Škoda a Příslušenství Škoda
- **3 roky** na neexistenci vad laku vozidel Škoda
- **10 let** na neprorezavění karoserie pro modely Fabia, Octavia Tour a Superb

- **12 let** na neprorézavění karoserie pro novou Fabii, Octavii a Roomster, Super
- **4 roky / 60 000km nebo 4 roky/120 000km** – prodloužená záruka jako mimořádná výbava

Podrobné záruční podmínky jsou uvedeny v Servisní knížce, která je součástí každého vozu.

3.4.4 Vyloučení plnění - Záruky výrobce

- V případě škod, vzniklých vnějším působením a nedostatečnou péčí.
- V případě škod na karoserii nebo laku, které nebyly odstraněny včas podle předpisů výrobce a za použití Škoda originálních dílů.
- V případě prorézavění, způsobeného na základě jiných dílů, než Škoda originálních dílů, jakož i na základě použití jiných technologií a opravárenských postupů, než uvádí výrobce.

3.4.5 Záruční podmínky pro vozy ŠKODA AUTO a.s.

1. Škoda auto, a. s. pověřuje opravnu, aby na její účet prováděla předprodejní opravy záruční prohlídky a záruční opravy všech verzí vozů vyráběných výrobcem, které do opravy přistaví jejich majitelé nebo jimi pověřené osoby.
2. Opravna toto pověření přejímá a zavazuje se tyto prohlídky a opravy provádět za podmínek uvedených v této smlouvě a jejich přílohách.
3. Kupujícímu se garantuje, že předmět koupě má vlastnosti stanovené technickými podmínkami a normami pro výrobce závaznými, odpovídajícími současnému stavu techniky a typu vozu.
4. Každý majitel shora uvedeného předmětu má právo a zároveň povinnost v době záruky přistavovat vozidlo do opravy k provádění prohlídek uvedených v servisním šeku, může být jeho nárok na záruku omezen, případně může zaniknout.

5. Záruka začíná běžet dnem předání vozu zákazníkovi a platí po dobu 24 měsíců. Pokud byla předešlá reklamace řešena kulancí (nehledě na procentuální výši), zákazník může uplatnit na tuto kulanční opravu případnou reklamaci, která bude řešena jako reklamace Škoda originálních dílů. Za den prodeje je považován datum kulanční opravy. Záruční lhůta pro průmyslové motory Škoda činí 24 měsíců, ne však více než 1000 provozních hodin.
6. Přirozené opotřebení je ze záruky vyloučeno
7. Náklady na montáž a demontáž dílů se kupujícímu neúčtují, pokud nevznikly z důvodu změny předmětu koupě. Vyměněné díly přecházejí do vlastnictví výrobce.
8. Na provedené opravy resp. Díly zabudované při opravě se poskytuje záruka dle kupní smlouvy a záručních podmínek až do uplynutí záruční doby předmětu koupě.
9. Záruka nezaniká změnou vlastníka

3.4.6 Vyloučení ze záruky

Nároky na poskytnutí záruky jsou vyloučeny, pokud je reklamovaná závada v příčinné souvislosti s tím, že

- a) kupující nereklamoval závady stanoveným způsobem nebo neumožnil jejich včasné a řádné odstranění
- b) vůz byl vystaven vnějším vlivům, především odlétajícím šterku a atmosférickému, chemickému, živočišnému nebo rostlinnému poškození, vnějším vlivům jako je požár, vandalismus (vyšší moc)
- c) výrobek nebyl předtím odborně opravován v souladu dílenskou příručkou výrobce
- d) do předmětu koupě byly vmontovány díly neodpovídající homologaci nebo výrobek byl změněn způsobem neschváleným výrobcem (neschválené úpravy)
- e) do předmětu koupě byly vmontovány díly, zejména elektronické, jejichž použití výrobce neschválil, nebo předmět koupě byl změněn způsobem neschváleným výrobcem (neschválené úpravy, tuning)

- f) do vozidla bylo namontováno plynové zařízení
- g) kupující nedodržel předpisy o užívání předmětu koupě (návod k obsluze, předepsaná servisní péče atd.)
- h) vůz je převážně provozován v zemi, pro níž nemá stanovenou specifikaci
- i) předmět byl přetěžován případně užíván k účelům, pro který není určen (např. soutěžní, terénní, výcvikové jízdy atd.)

3.4.7 Lak a karoserie

Doplňkové k záručním podmínkám pro osobní vozy Škoda se poskytuje záruka na to, že nedojde k prorezavění karoserie zevnitř ven a záruka na to, že nedojde k vadám laku. Pokud by se vada vyskytla, bude servisním partnerem zajištěna oprava na náklady výrobce.

Nárok na záruku zaniká, jestliže:

- a) vady byly způsobeny vnějším poškozením nebo nedostatečnou péčí o vozidlo ze strany zákazníka
- b) vady na karoserii nebyly odstraněny včas a odborně podle předpisu výrobce
- c) prorezavění bylo v příčinné souvislosti s nedodržením výrobcem předepsané technologie při opravách karoserie
- d) zákazník neabsolvoval pravidelné servisní prohlídky

3.4.8 Záruka mobility

Pro všechny vozy Škoda prodané v České republice od 1. 1. 2000 poskytuje výrobce záruku mobility po dobu životnosti vozidla bez omezení počtu ujetých kilometrů.

Pokud zákazník pravidelně absolvuje servisní prohlídky (tak, jak jsou uvedeny v servisní knížce) v opravně Škoda, toto má potvrzeno v servisní knížce a nechá si provést doporučené opravy, splňuje podmínku pro poskytnutí bezplatných služeb záruky mobility. S každým provedeným inspekčním servisem se platnost služeb poskytovaných v rámci záruky mobility prodlužuje o servisní interval (ujeté km nebo čas – podle toho, co nastane dříve).

Pokud se vozidlo stane z důvodu jakékoliv technické závady nepojízdným, zajistí opravna (ať už se na ni obrátí zákazník přímo nebo je o pomoc požádána centrálním dispečinkem asistenční společnosti) pro zákazníka následující služby:

- výjezd servisního vozidla
- pokud není závada odstraněna na místě, odtahování vozidla k nejbližší autorizované opravě včetně dopravy posádky vozidla
- nebude-li oprava provedena ten samý den a zákazník se nachází ve větší vzdálenosti než 30km od místa bydliště, autorizovaná oprava zajistí v případě potřeby ještě některou z následujících služeb:
 - o zapůjčení náhradního vozidla na nezbytnou dobu – nejdéle na 3 pracovní dny; zapůjčení náhradního vozidla na dobu delší než 3 pracovní dny musí být písemně odsouhlaseno odpovědnými pracovníky PSG u výrobce.
 - o Přenocování na 1 noc pro posádku vozidla – bez stravování (tj. přenocování v ceně maximálně 1500Kč/osoba/noc nehradí zákazník
 - o Zajištění náhradní dopravy (i s využitím hromadné dopravy)

Všechny tyto služby jsou pro zákazníka na území České republiky vždy bezplatné. Z bezplatných služeb jsou vyloučeny poruchy způsobené vlastní vinou (např. nedostatek paliva) nebo vnějšími vlivy (např. havárie).

3.4.9 Kulance

Kulance je dobrovolné převzetí nákladů výrobcem bez zákonné či předchozí smluvní povinnosti. Realizace kulance předpokládá vznik závady záručního charakteru po uplynutí zákonné záruky výrobku. Výrobce může poskytnout kulance katalogové a individuální.

3.4.9.1 Katalogové kulance

Výrobce hradí předem pevně stanovený podíl na nákladech pro konkrétní kódy závad v závislosti na počtu ujetých kilometrů a stáří vozu. Katalogové kulance jsou realizovány ze strany prodejců bez dalšího předchozího schválení výrobce. Elektronický katalog kulancí je součástí systému.

3.4.9.2 Individuální kulance

Výrobce může hradit procentuální podíl na nákladech opravy po posouzení míry opotřebení a úrovně zavinění závady zákazníkem. Individuální kulance musí být předem posouzena a schválena ze strany výrobce. Při žádosti o individuální kulanci navrhuje výrobce rozdělení nákladů mezi výrobce, opravnu a konečného zákazníka.

Předpokladem realizace kulance je prokazatelné splnění všech servisních prohlídek předepsaných výrobcem u smluvních opraven.

3.4.9.3 Postup při kulanci opravnou

- 1) Pro posouzení závady jako individuální kulance platí cenový limit opravy nad 4000,-Kč bez DPH. Limit se nevztahuje na katalogové kulance.
- 2) Ověření plnění povinností ze strany zákazníka (pravidelná údržba vozidla), tj. provedení všech předepsaných servisních prohlídek u smluvní opravny.
- 3) Vyplnění dotazu na kulanci v systému.
- 4) Přílohou garančního požadavku při vyúčtování kulanční opravy musí být v každém případě kopie dokladů o absolvování všech servisních prohlídek ze strany zákazníka u autorizované opravny Škoda.
- 5) Podmínkou uznání kulance je vrácení dílů do oddělení PSG/3 – Regrese a garanční zkušebna vadných dílů u výrobce a to i v případě částečného podílnictví na nákladech ze strany výrobce.
- 6) Opravna musí fyzicky archivovat doklad (fakturu; originál obdržel zákazník), na kterém je kulance zákazníkovi prezentována jako sleva, pro případný garanční audit

3.4.10 Garanční audit

Společnost ŠKODA AUTO a.s. si vyhrazuje právo vyslat jednoho nebo několik svých pověřených pracovníků do opravny za účelem kontroly zpracování reklamací. Při této kontrole bude prověřováno, zda byly dodrženy směrnice pro vyřizování reklamací a zda garanční nároky uplatněné formou garančních požadavků jsou ve všech bodech oprávněné. Audit se týká jak uzavřených, tak i právě probíhajících záručních oprav a budou při něm

ověřovány všechny podklady příslušné k jednotlivým reklamacím. Cílem garančního auditu je ověřit dodržování a plnění pevně stanovených předpisů a standardů, sjednocení a optimalizace garančního procesu. Zkvalitnění a zajištění správnosti garančních oprav, vyhledávání chyb a nedorozumění v garančním procesu a jejich odstraňování formou školení a tréninku. Garanční audit se týká časového úseku min. posledních 12 měsíců, nebo období od posledního auditu. Množství kontrolovaných garančních požadavků se odvíjí od celkového množství proplacených garančních požadavků za auditované období, min. však 30 garančních požadavků. Výsledek auditu musí být majiteli nebo odpovědnému pracovníkovi smluvního partnera řádně vysvětlen. Protokol o provedeném auditu musí být všemi zúčastněnými podepsán.

3.4.11 Záruka na neprorozavění a na neexistenci vad laku

- každá reklamační vada laku nebo prorezavění musí být před započítáním opravy nahlášena opravou v systému k tomu určeném
- následně musí být každá reklamační vada laku v systému schválena (a to jak stupněm, rozsahem, tak i cenou opravy) odpovědným pracovníkem ŠKODA AUTO a. s.
- po schválení oprávněnosti a rozsahu lze přistoupit bez průtahů k vlastní opravě
- oprava musí být započata do 30-ti dnů od schválení a uznání reklamační vady laku
- pokud nebude s opravou započato ve výše uvedené lhůtě, bude požadován nový schvalovací proces

Ke každému garančnímu požadavku s lakovou opravou vady laku nebo prorezavění musí být přiložena kopie servisní knížky a schválené lakové hlášení.

3.4.12 Vedení garanční kartotéky

Mezi základní povinnosti záruční opravny patří vedení garanční kartotéky o provádění záručních prohlídek a oprav vozů značky Škoda. Vedení garanční kartotéky musí zabezpečovat vyčerpávajícím způsobem přehled o všech vozidlech, které patří do evidence smluvního obchodníka Škoda, a to z důvodu umožnění provedení operativní rekapitulace

dosud uskutečněných opravárenských úkonů na daném vozidle, pro případ výskytu svolávacích akcí řízených výrobcem apod.

Důkladným vedením garanční kartotéky je nutné zabezpečit celkový přehled o všech vozidlech, která patří do evidence záruční opravny během poskytované záruky na vozidlo. Garanční kartotéku lze vést elektronickým nebo obálkovým systémem, kopie plnění servisních intervalů a servisních záznamů musí být v obou případech jednoznačně dohledatelné.

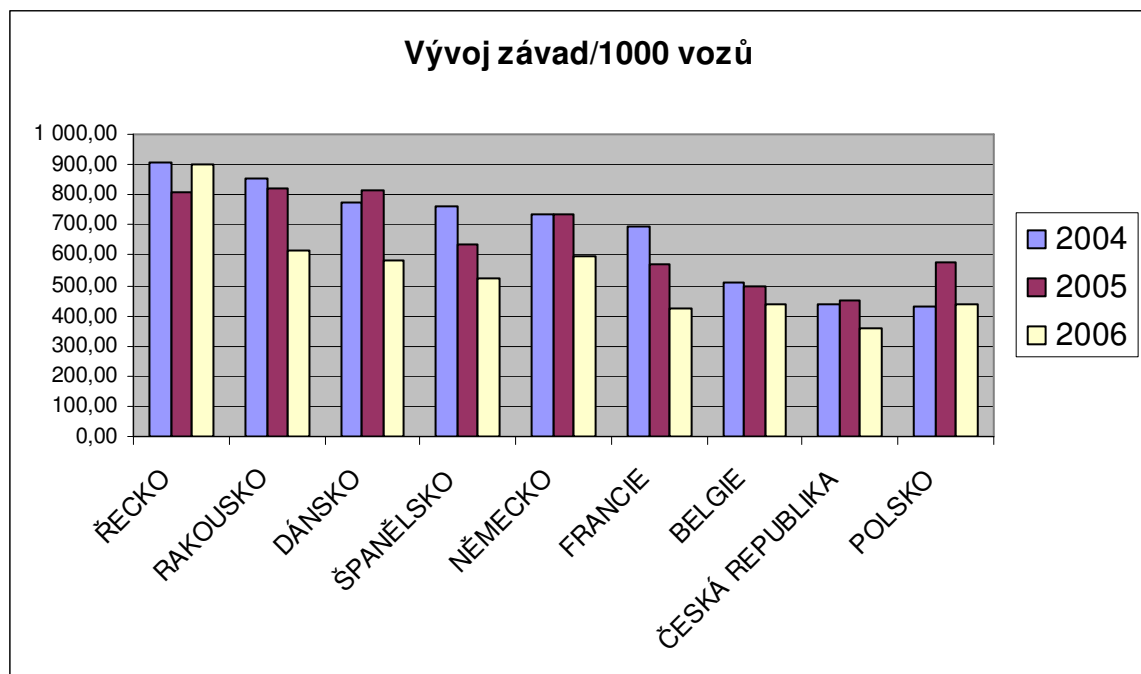
4. IDENTIFIKACE PROBLÉMU SE VZRŮSTAJÍCÍMI NÁKLADY V ODDĚLENÍ GARANCE

Ačkoliv se u většiny trhů snižuje počet závad na počet vozidel, hodnota nákladů na závalu se stále zvyšuje. Tento vývoj je zobrazen v Tab. 1, která představuje vývoj závadovosti na 1000 vozů, který je graficky zobrazen v grafu č. 1 a v Tab. 2, která představuje vývoj nákladů na závalu graficky znázorněný v grafu č. 2.

Tab. 1: Závadovost na 1000 vozů v letech 2004 – 2006 na náhodně vybraných trzích

Trh	Závad /1000 vozů		
	2004	2005	2006
ŘECKO	906,20	806,90	899,20
RAKOUSKO	853,20	818,50	618,30
DÁNSKO	772,00	815,40	582,00
ŠPANĚLSKO	760,10	633,00	521,10
NĚMECKO	737,40	737,50	594,60
FRANCIE	695,90	571,80	423,00
BELGIE	509,50	496,80	436,50
ČESKÁ REPUBLIKA	434,80	450,10	357,50
POLSKO	432,50	574,00	436,90

Zdroj: vlastní zpracování interních dat



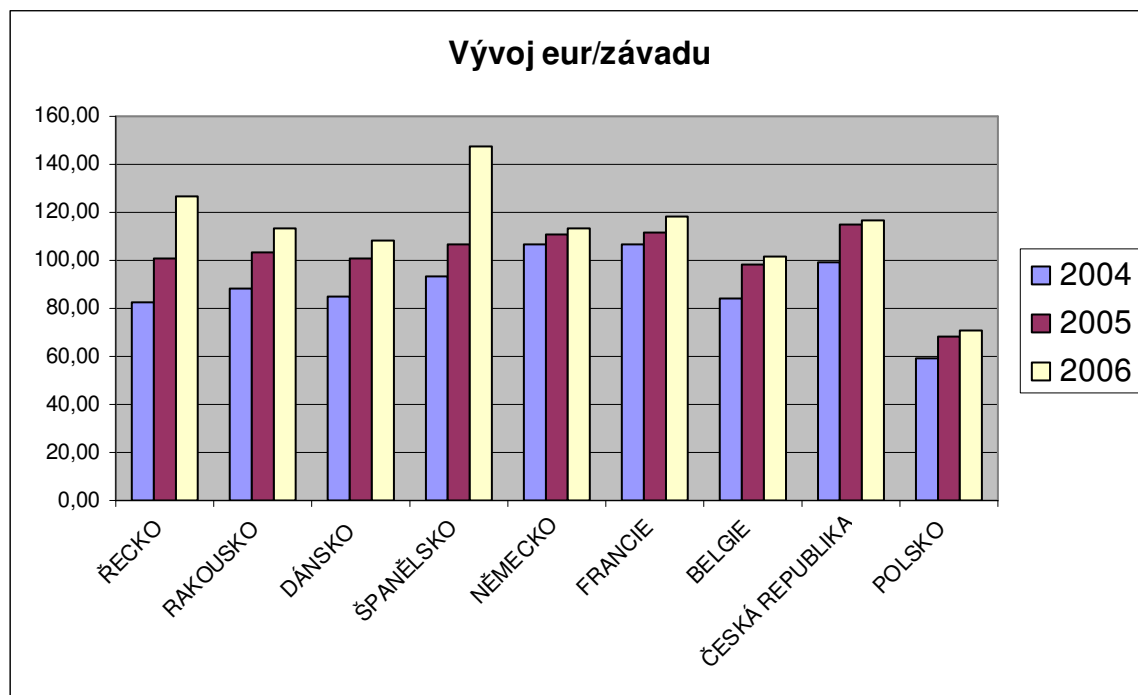
Graf č. 1 Vývoj závad na 1000 vozů v letech 2004 – 2006 na náhodně vybraných trzích

Zdroj: vlastní zpracování interních dat

Tab. 2 Vývoj nákladů (EUR) na závalu v letech 2004 – 2006 na náhodně vybraných trzích

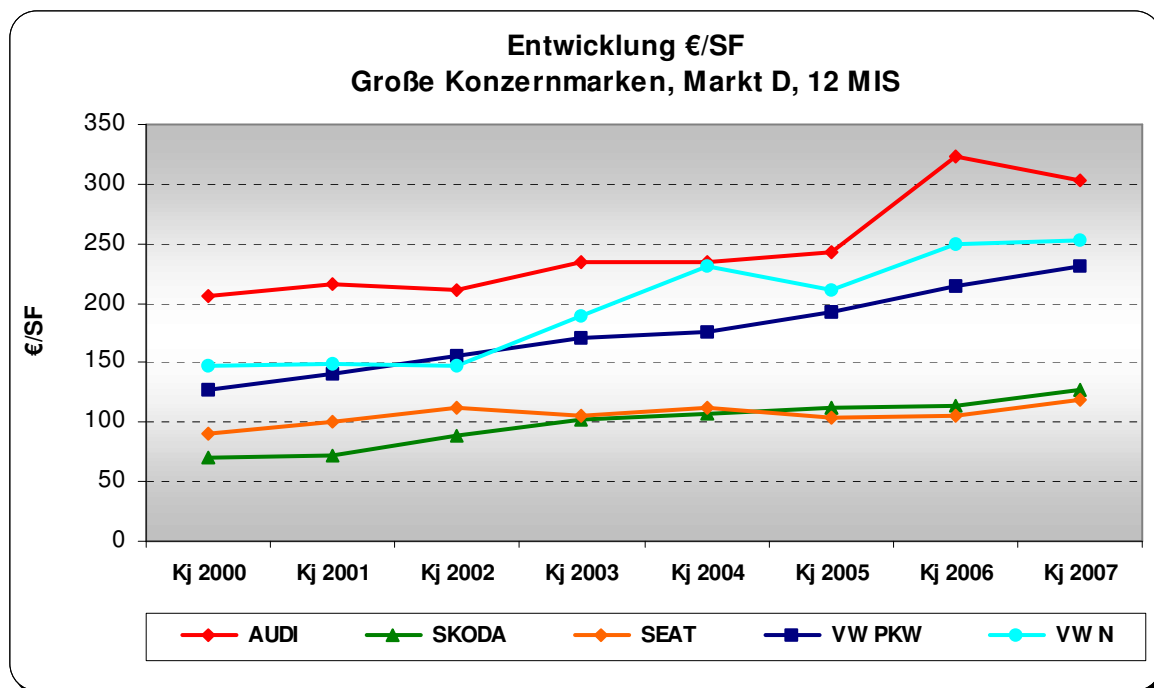
Trh	EUR na závalu		
	2004	2005	2006
ŘECKO	82,33	101,10	126,26
RAKOUSKO	88,50	103,06	113,18
DÁNSKO	85,24	100,86	108,09
ŠPANĚLSKO	92,96	106,60	147,46
NĚMECKO	106,39	111,23	113,00
FRANCIE	106,31	111,74	118,30
BELGIE	83,81	98,01	101,58
ČESKÁ REPUBLIKA	98,91	114,76	116,83
POLSKO	59,57	68,51	70,79

Zdroj: vlastní zpracování interních dat



Graf č. 2: Vývoj eura na závalu v letech 2004 – 2006 na náhodně vybraných trzích

Zdroj: vlastní zpracování interních dat



Obr. 5: Srovnání vývoje Eura na závalu jednotlivých značek koncernu VW

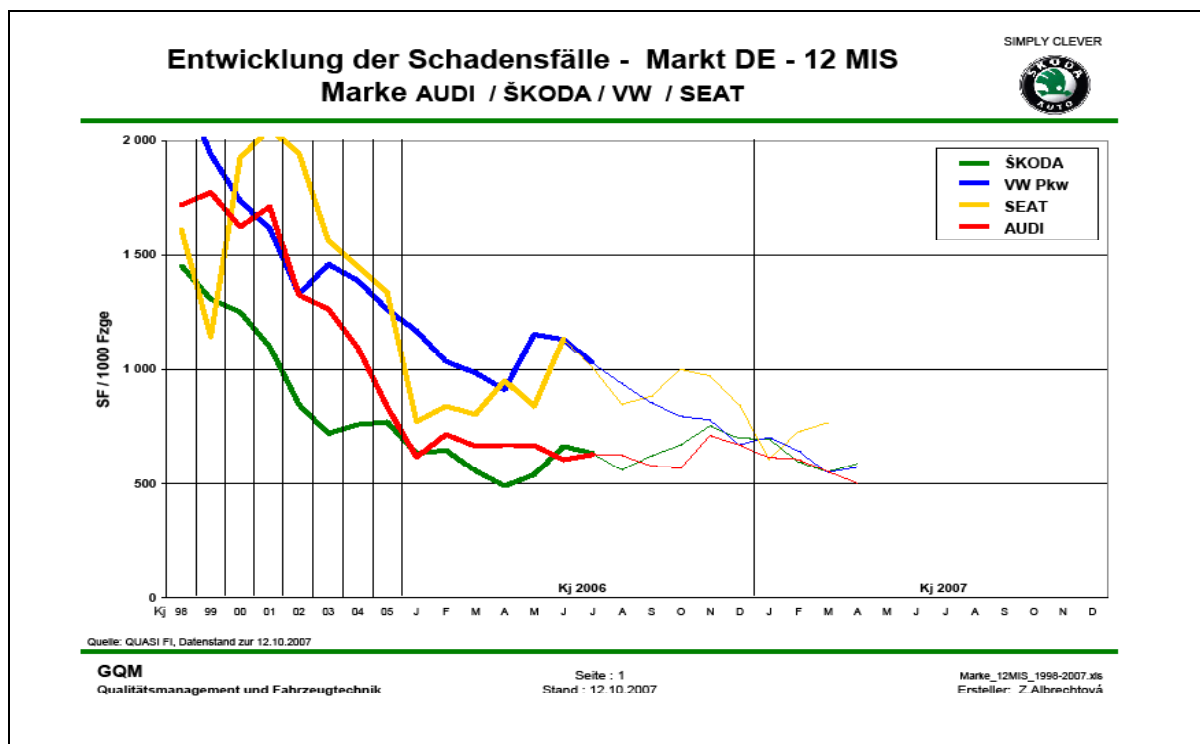
Zdroj: Interní prezentace

Překlad obrázku: Vývoj eura na závalu, velké koncernové značky, trh Německo, vozy 12 měsíců v provozu. Horizontální osa zobrazuje kalendářní roky, vertikální osa popisuje euro na závalu

Cíl:

Stabilizace hodnot €/závalu při snižování závadovosti

Následující obrázek (Obr. 6) znázorňuje vývoj závadovosti jednotlivých značek koncernu VW.



Obr. 6: Vývoj závadovosti v jednotlivých značkách koncernu VW

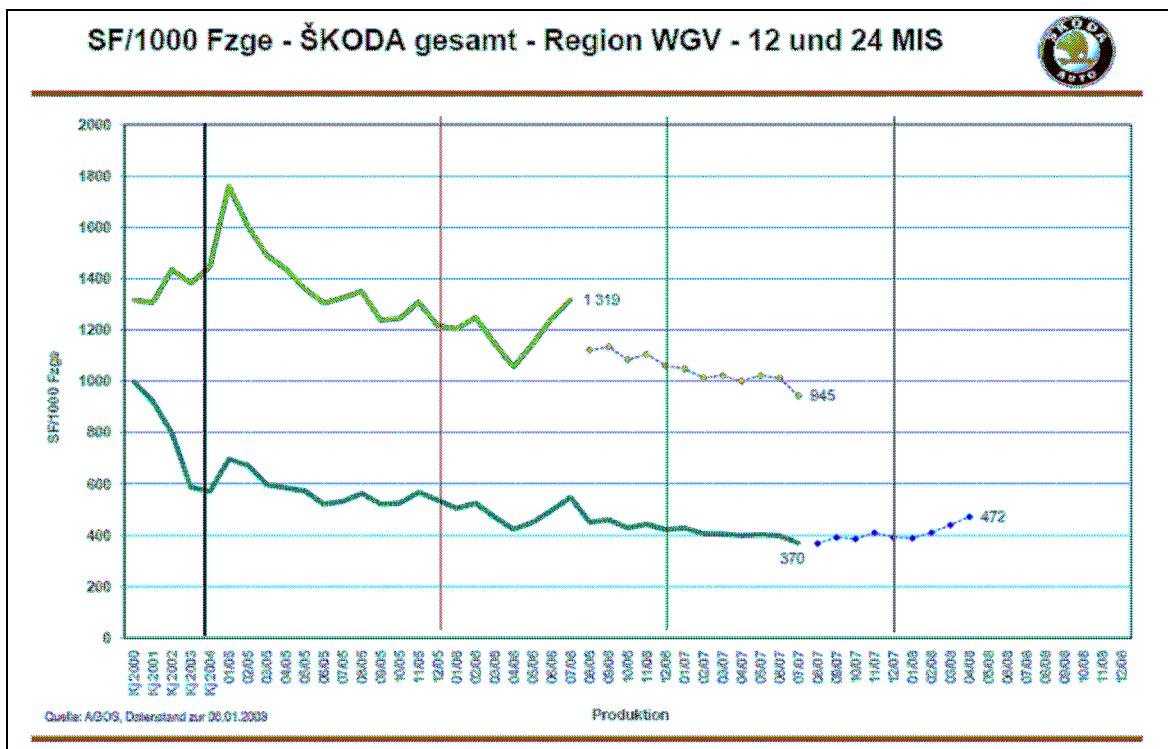
Zdroj: Interní prezentace

Překlad obrázku: Vývoj závadovosti – trh Německo – 12 měsíců v provozu – Značky Audi, Škoda, VW, Seat. Horizontální osa znázorňuje roky 1999 – 2007 a vertikální osa znázorňuje závadovost na 1000 vozů

V porovnání s ostatními značkami koncernu je hodnota €/závadu značky Škoda spolu s hodnotou SEAT na dolní úrovni.

Hodnotu €/závadu ovlivňuje pozitivně ale i negativně mnoho faktorů, např. sazba Landed Cost, hodinová sazba práce, ceny dílů atd., které budou v další části této práce analyzovány.

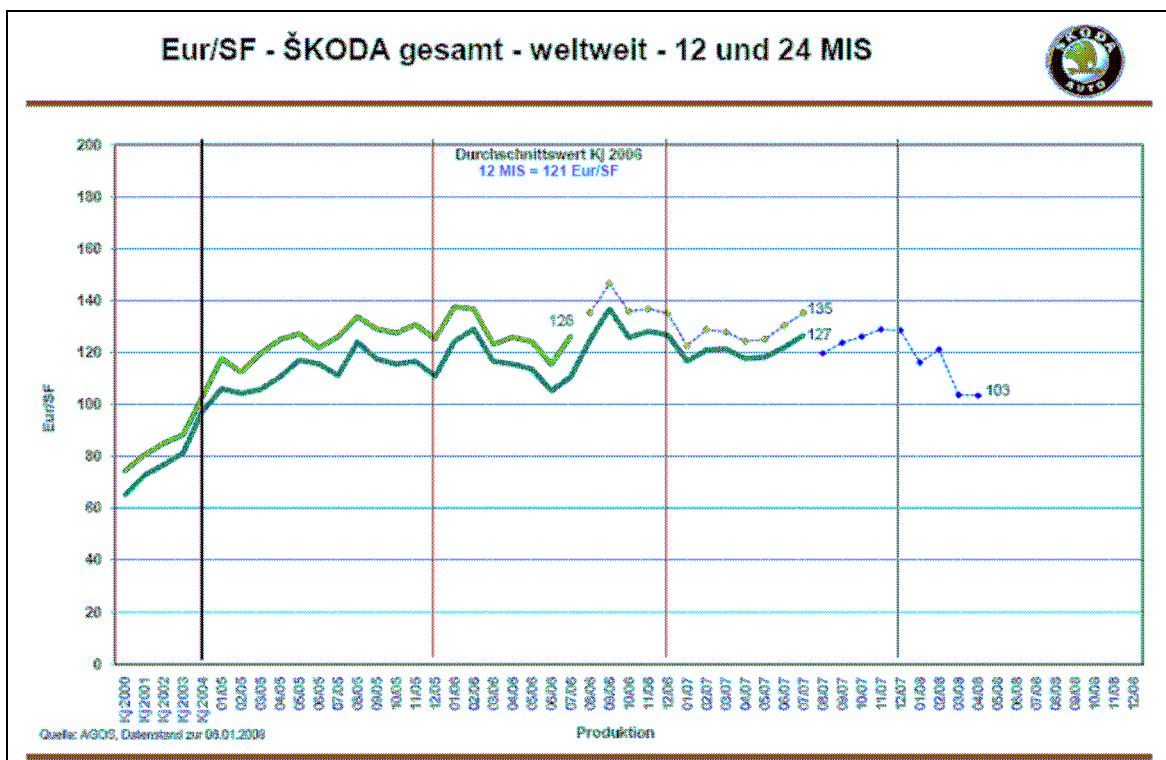
Současný vývoj ukazuje, že navzdory snižování závadovosti vykazují hodnoty €/závadu vzestupnou tendenci. To m. j. znamená, že levnější závady se redukuje rychleji než dražší. Tento trend je vyobrazen na obrázcích č. 7 a 8.



Obr. 7: Vývoj závadovosti na 1000 vozů značky Škoda

Zdroj: Interní prezentace

Překlad obrázku: Závadovost na 1000 vozů – Škoda celkem – Region svět – 12 a 24 měsíců v provozu. Horizontální osa znázorňuje r. 2000 – 2008, vertikální osa závadovost na 1000 vozů, oranžová linie – vozy 24 měsíců v provozu, modrá linie 12 měsíců v provozu



Obr. 8: Vývoj eura na záadu značky Škoda

Zdroj: Interní prezentace

Překlad obrázku: Euro na záadu – Škoda celkem – svět – 12 a 24 měsíců v provozu. Horizontální osa zobrazuje roky 2000 – 2008, vertikální osa Euro na záadu, oranžová linie znázorňuje závadovost vozů, které jsou v provozu 24 měsíců a modrá linie závadovost vozů 12 měsíců v provozu

TOP €/záadu			TOP €/záadu		
KD-č.	nejdražších TOP 10 dle €/záadu	€/záadu	KD-č.	nejdražších TOP 10 dle €/záadu, závadovost>5	€/záadu
1560	ventil sací	7 180,47	1340	ojnice	3 728,40
1348	hřidel klikový	4 508,95	1310	píst	3 185,60
1340	ojnice	3 728,40	1009	blok válců	2 250,66
1310	píst	3 185,60	3735	automatická převodovka	1 970,18
1562	ventil výfukový	2 670,11	3971	rozvodovka se spojkou HALDEX	1 572,52
3474	chladič oleje	2 424,89	1570	hlava bloku válců	1 538,62
3535	páka řazení R rychlosti	2 404,35	3435	převodovka	1 336,55
3901	rozvodovka	2 400,19	2130	turbodmychadlo	1 123,11
3850	komponenty řadicích členů	2 288,72	1373	napínací kladka	1 118,98
1009	blok válců	2 250,66	3511	mechatronika	1 052,38

Obr. 9: Nejdražší opravy u Škoda Octavia (kalendářní rok 2006), trh Německo + ČR

Zdroj: interní prezentace

5. Analýza všech nákladů spojených s garancemi

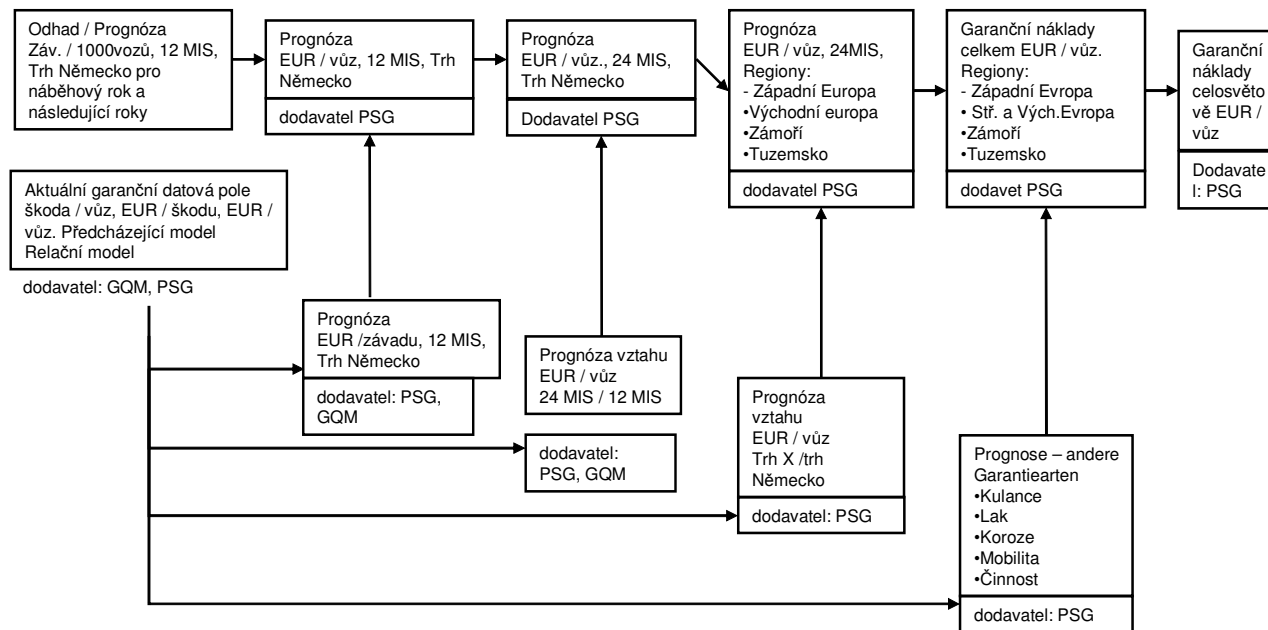
5.1 Procesní schéma tvorby garančních nákladů

1. VW definuje předpoklad pro aktuální plánovací kolo, např. směnný kurz, inflace apod.
2. Oddělení kvality vypracuje odhady prognóz závad na 1000 vozů, 12 měsíců v provozu, trh Německo pro náběhový rok a následující roky pro všechny modelové řady.
3. Na základě skutečných garančních dat klade oddělení garancí s odsouhlasením oddělením kvality a kontrolingu hodnotu na euro na závalu, vozů 12 měsíců v provozu pro trh Německo a koeficient 24/12 měsíců v provozu.
4. Podle prognóz závadovosti na 1000 vozů, nákladů na závalu a koeficient 24/12 měsíců v provozu počítá oddělení garancí sazby nákladů (v eurech) na vůz pro 2letou základní záruku (tvorbu pro trh Německo a pro jednotlivé modelové řady).
5. Oddělení garancí stanoví podle předpokladů pro inflaci sazby pro tvorbu základní záruky pro regiony západní Evropa, střední a východní Evropa, zámoří a ČR.
6. Na základě skutečných dat PSG stanoví poměr jednotlivých zemí k německému trhu pro všechny modelové řady a počítá sazby pro základní záruku pro všechny země, všechny modely a všechny roky plánovacího kola.
7. Podle skutečných garančních dat oddělení garancí předpovídá také sazbu eura na vůz, 24 měsíců v provozu, pro tvorbu kulancí, laku, koroze, mobility a akcí s rozdělením na západní Evropu, střední a východní Evropu, zámoří a tuzemsko a počítá sazby opět pro všechny modely.
8. Oddělení garancí vypočítá s využitím objemů prodaných vozů plánovacího kola celkové sazby pro tvorbu garanční rezervy pro všechny modelové řady a všechny roky plánovacího kola a stanovuje absolutní hodnoty.

Plánovací kolo – Předpoklady úrovně výrobce



• Garanční náklady - tvorba: Procesní schéma



Quelle PSG

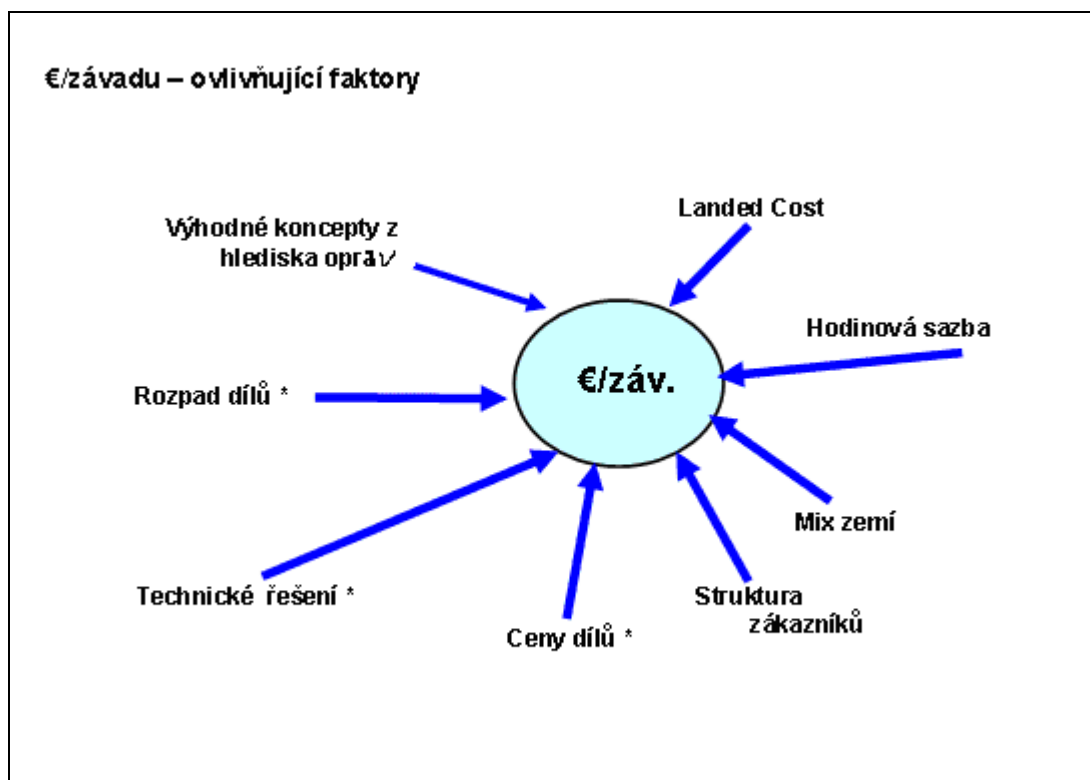
Seite 2

23.01. 2009

Obr. 10: Procesní schéma tvorby garančních nákladů

Zdroj: Interní prezentace s vlastním překladem

5.2 Analýza základních parametrů ovlivňujících garanční náklady



Obr. 11: Základní parametry ovlivňující garanční náklady

Zdroj: vlastní zpracování

*ovlivnitelné

Možnosti ovlivnění:

Příznivé koncepty z hlediska údržby a servisu	ranná fáze vývoje
Rozpad dílů	ranná fáze vývoje
Technická řešení	ranná fáze vývoje
Ceny dílů	série


5.2.1 Příznivé koncepty z hlediska údržby a servisu

Jedná se o takové koncepty, aby opravy byly prováděny bez dalších nákladů. Je třeba provádět pouze nutné úkony tak, aby cena opravy klesala jak z hlediska nákladů firmy tak i nižší ceny pro zákazníka. Automobil by měl být konstruován a vyráběn tak, aby bylo možno provádět opravy co nejrychleji a nejlevněji, bez specifických postupů a nástrojů. Tyto koncepty se připravují již v rané fázi vývoje nového výrobku. Již při konstrukci vozu se musí počítat s opravami. Celý tento koncept má tedy za úkol usnadnění oprav s vynaložením minimálních nákladů.

5.2.2 Rozpad dílů

Jednotlivé díly jsou děleny na menší montážní prvky, protože ze zkušeností vyplynulo, že pokud se porouchala nějaká část např. motoru, která nebyla nákladově náročná, ale byla součástí velkého celku, který však nákladově náročný byl, docházelo ke značným finančním ztrátám. Byly proto vytvořeny týmy techniků a vývojářů, které se zabývají možností rozpadu jednotlivých dílů. Cílem této koncepce je snadná dostupnost k dílům, snadná rozložitelnost a existence náhradních dílů. Pro evidenci existuje servisní katalog, kde je uveřejněn vývoj konstrukcí, nové úpravy a zapracování servisně příznivých řešení. Katalog obsahuje pracovní postupy s normami času, které se násobí hodinovou sazbou, ze kterých se poté vypočítávají celkové náklady. Již při vývoji vozidla se do konstrukce vozidla započítávají negativní zkušenosti z předchozích modelů. Ekonomický přínos je značný, nelze však porovnávat ekonomické veličiny starého a nového modelu automobilu, neboť s technickým pokrokem a složitostí jednotlivých dílů je cena dílu na novém vozidle vyšší.

€/závadu – faktor ovlivnění - Rozpad dílů

Model	Rok	HS	PS	Vyobrazení	Omezení	UPD	12.05	08.10.2007		ETKA
OCT	2004	3	00	300-85	1Z-4-000 001 >>	204				

Pos.	Číslo dílu	Název	Poznámka	Ks	Údaj o modelu
		dílky montážní pro motor a převodovku pro převodovku 6-stupňovou s dvojitou spojkou	4-valec		MLN, HFO, GYQ
1	N 910 304 01	šroub s sestihannou hlavou s vnitřním mnohohranem	AM12X55	1	
2	N 910 304 01	šroub s sestihannou hlavou s vnitřním mnohohranem	AM12X55	1	
3	N 910 301 01	šroub s sestihannou hlavou s vnitřním mnohohranem	AM12X70	1	
4		objímka licovaná viz obrasek:	103-10	2	
5	N 910 317 01	šroub s sestihannou hlavou s vnitřním sestihranem	AM10X50	1	
6	N 910 317 01	šroub s sestihannou hlavou s vnitřním sestihranem	AM10X50	1	
7	N 910 317 01	šroub s sestihannou hlavou s vnitřním sestihranem	AM10X50	1	
8	N 910 301 01	šroub s sestihannou hlavou s vnitřním mnohohranem	AM12X70	1	
9	N 910 304 01	šroub s sestihannou hlavou s vnitřním mnohohranem	AM12X55	1	
10		šroub s sestihannou hlavou s vnitřním mnohohranem pro starter viz obrasek:	AM10X45 911-00	1	
11		šroub dvojitý s sestihranem pro starter viz obrasek:	AM 10X40,MSX16 911-00	1	

Obr. 12: Znázornění rozpadu dílů motoru Škody Octavia

Zdroj: Interní prezentace

5.2.3 Technická řešení

Ve fázi vývoje nového výrobku se jedná o konstrukčním provedení – jaký motor, jaký design, jaká sedadla atd. budou v novém vozidle užita. Při této fázi vznikají tzv. SETY – to jsou skupiny odborníků, kde jsou zastoupeni vývojáři, konstruktéři, lidé z výroby a také ze servisních služeb. Připomínkami odborníků ze servisních služeb bývají informace o problémech, které se vyskytly v předchozí modelové řadě, oddělení kvality zjišťuje příčiny problému a vznikají nové koncepce, aby se těmto problémům v novém modelu automobilu předešlo.

Technická řešení z hlediska uplatňování reklamací

Vydávání instrukcí do jednotlivých smluvních servisů pomocí firemního systému, aby byly prováděny opravy všude stejně, přesně podle dané instrukce, ale především rychle. Řešení by mělo být účinné do 14 dnů u všech světových servisních partnerů.

Opakované opravy

V případě, že oprava není provedena správně a závada se opakuje, tak 45% zákazníků se již nevrátí a 30% zákazníků tohoto dealera nedoporučí.

5.2.4 Sazba „Landed Cost“ pro importéry

Pro účely proplacení garančních případů jsou v sazbě „Landed Cost“, dodatečně k prodejní ceně pro Škoda originální díly a Škoda originální příslušenství, zahrnuty veškeré náklady, které vyvstávají pro dodávky Škoda originálních dílů a Škoda originálního příslušenství do příjmu v centrálním skladu importéra (v rámci dohodnutých dodacích podmínek), jako

- **balení, pojištění, dopravné, clo, atd.**

U importérů, u nichž jsou dodávky zajištěny prostřednictvím poskytovatele služeb nacházejícího se v dané zemi, mohou být uznány dopravní náklady pouze do skladu poskytovatele služeb.

U importérů, u nichž jsou dodávky zajištěny prostřednictvím poskytovatele služeb, který se nachází na území třetího státu, mohou být uznány dopravní náklady pouze po hranice vlastního státu.

Pokud budou vyplněny údaje pod body „ostatní“, musí být tyto položky jednotlivě podrobně vysvětleny. V zásadě lze uvést pouze tyto položky:

- **manipulační náklady, náklady spojené s bankovními zárukami a akreditivy, náklady na celního agenta, paušál za poskytování služeb, ...**

U importérů, kteří nemají vlastní sklad a jejichž obchodníci jsou zásobováni přímo od poskytovatele služeb, nemohou být v paušálu za poskytování služeb zaplacené náklady za skladování uznány.

Návrh na stanovení sazby „Landed Cost“ předává importér firmě Škoda Auto na formuláři. Kalkulace je zpracovávána vždy za 1. pololetí aktuálního roku na základě údajů za období od 01.01. do 30.06., a za 2. pololetí na základě údajů za období od 01.07. do 31.12.. Odsouhlasená kalkulace je pak platná pro období od 01.07. do 31.12., respektive od 01.01. do 30.6. následujícího roku.

V případě nejasností v číselných údajích si firma Škoda Auto vyhrazuje právo vyžádat si od importéra podklady, na jejichž základě byla kalkulace vypracována. Tyto doklady (především faktury) musí časově odpovídat sledovanému období.

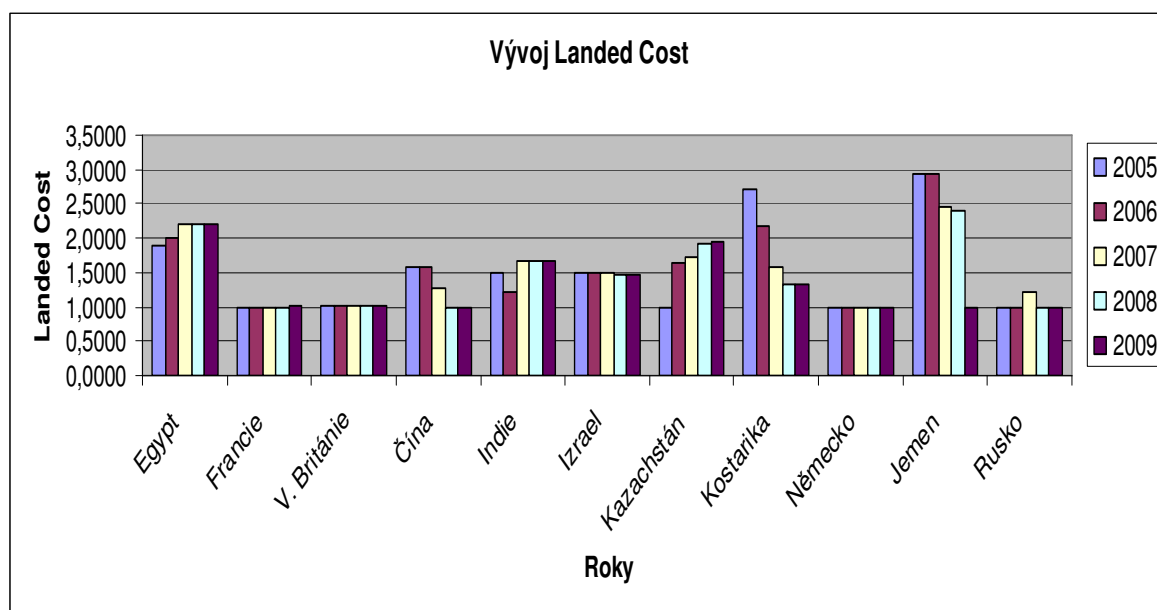
V případě, že v řádném termínu nebude importérem předložena žádná kalkulace, vyhrazuje si firma Škoda Auto právo nastavit sazbu "Landed Cost" na 1,0 do doby, než bude platná kalkulace předložena. Pokud bude následně kalkulace předložena a uznána, bude tato kalkulace platit od prvního dne následujícího měsíce.

Příklad kalkulace sazby 'Landed Cost' je uveden v příloze č. 1.

Tab. 3: Vývoj sazby Landed cost v letech 2005 – 2009 na náhodně vybraných trzích

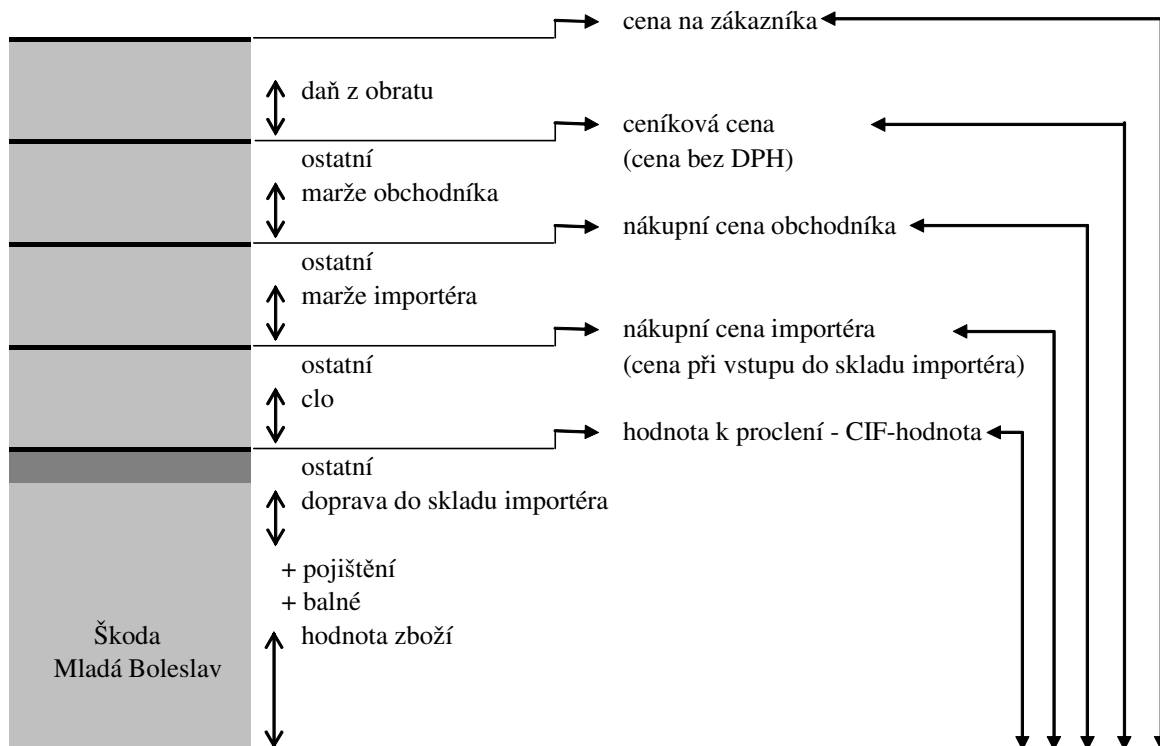
	2005	2006	2007	2008	2009
Egypt	1,9022	2,0080	2,18964	2,18964	2,18964
Francie	1,0000	1,0000	1,00000	1,00000	1,00280
V. Británie	1,0060	1,0060	1,00630	1,00650	1,00850
Čína	1,5854	1,5854	1,26047	1,00000	1,00000
Indie	1,4858	1,2100	1,65720	1,65720	1,65720
Izrael	1,5091	1,4937	1,49974	1,46965	1,46972
Kazachstán	1,0000	1,6233	1,70921	1,91156	1,93730
Kostarika	2,6956	2,1640	1,59422	1,31641	1,31805
Německo	1,0000	1,0005	1,00039	1,00000	1,00000
Jemen	2,9446	2,9446	2,45260	2,40000	1,00000
Rusko	1,0000	1,0000	1,21200	1,00000	1,00000

Zdroj: vlastní zpracování interních dat



Graf č. 3: Vývoj sazby Landed cost

Zdroj: vlastní zpracování interních dat



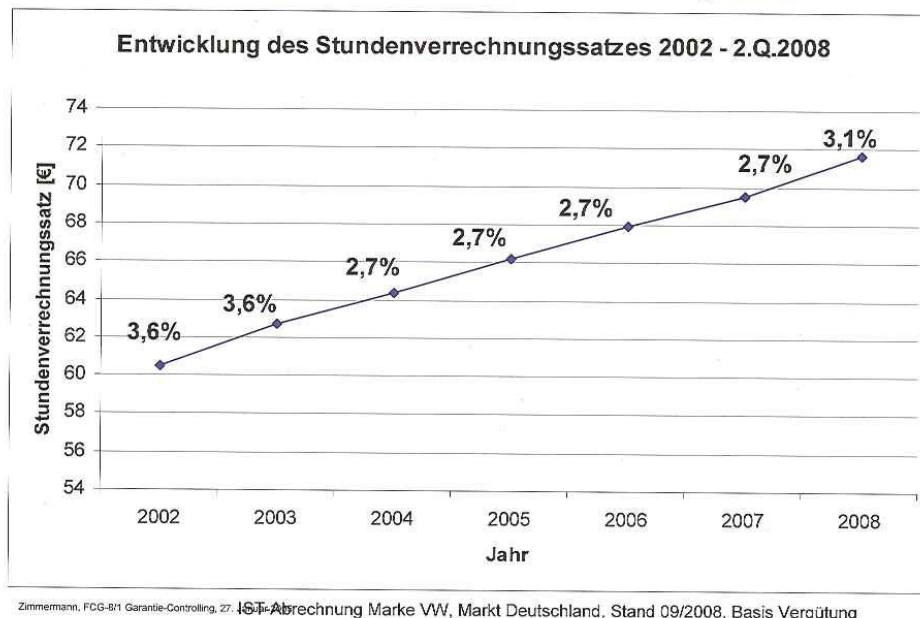
Obr. 13: Struktura Landed cost

Zdroj: interní prezentace

5.2.5 Hodinové sazby

Hodinová sazba garančních oprav se pro jednotlivé opravny stanovuje na základě odsouhlasené kalkulace hodinové sazby, jejíž návrh opravna předkládá na předepsaném formuláři (viz příloha č. 2). Vzájemná dohoda mezi Škoda auto, a. s. a příslušnou opravnou o výši hodinové sazby se potvrzuje formou protokolu. Pokud není výše hodinové sazby odsouhlasena, nelze účtovat garanční opravy. Jako základ pro výpočet slouží komerční hodinová sazby vozu FABIA (mechanické opravy) bez DPH. Ta se odečte od komerční hodinové sazby ostatních modelových řad a tyto rozdíly se vynásobí procentuelním podílem prodaných hodin za garanční opravy z celé ČR pro jednotlivé modelové řady za období jednoho kalendářního roku. Tento procentuelní podíl pracovává dle analýz PSG. Změna hodinové sazby je možná max. jednou za 6 měsíců.

Tento procentuelní poměr se vypočítává jednou za rok, vždy za ten předešlý a bude uváděn na formuláři pro výpočet hodinové sazby. Procentuelní poměry z prodaných hodin platí vždy pro celý následující kalendářní rok, částka se zaokrouhlí na celé Kč nahoru.

IST-Entwicklung Lohnstundenverrechnungssatz VW

Obr. 14: Vývoj hodinové sazby VW – německý trh

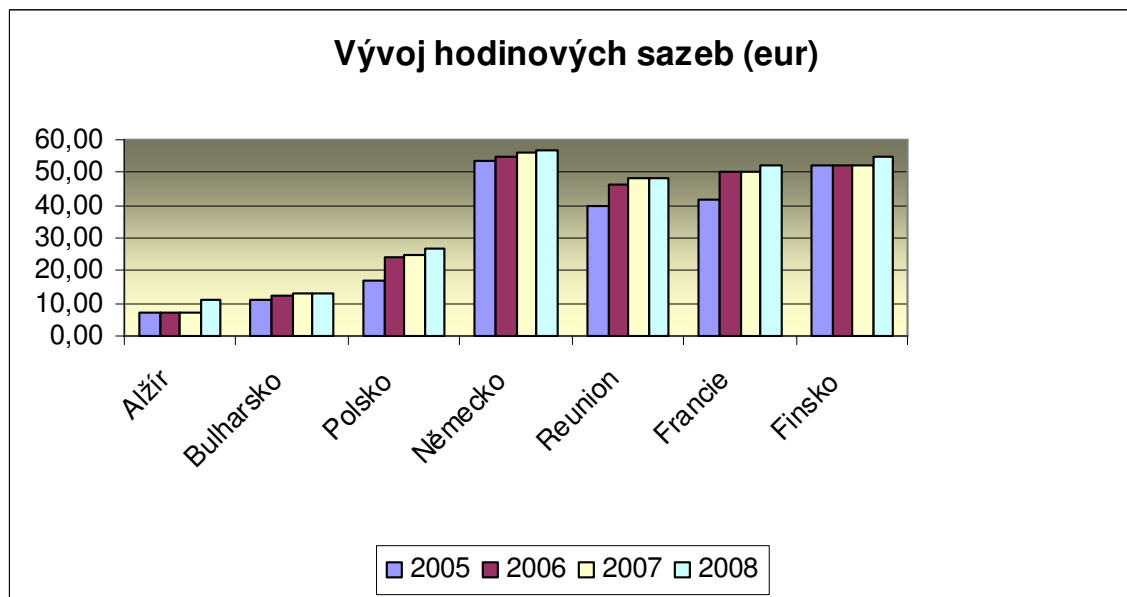
Zdroj: Interní prezentace

Překlad obrázku: Stav – vývoj hodinové mzdové zúčtovací sazby r. 2002 – 2. kvartál 2008 německý trh. Horizontální osa: roky 2002 – 2008, vertikální osa: hodinová zúčtovací sazba v eurech.

Tab. 4: Vývoj hodinových sazeb v letech 2005 – 2008 na náhodně vybraných trzích

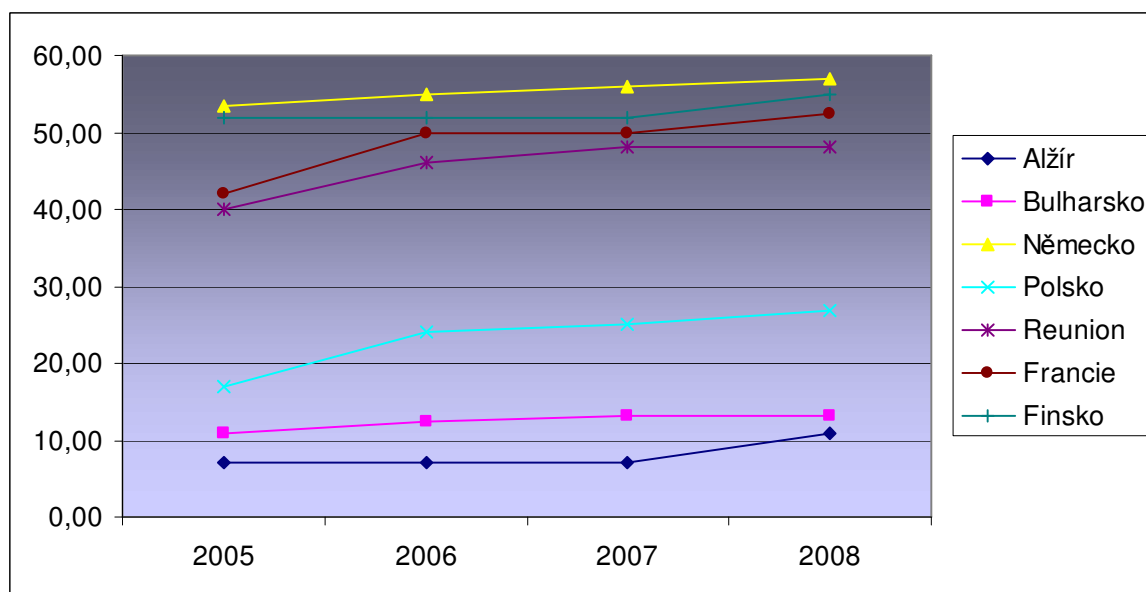
	2005	2006	2007	2008
Alžír	7,00	7,00	7,00	10,80
Bulharsko	11,00	12,50	13,10	13,10
Polsko	17,00	24,00	25,00	26,80
Německo	53,50	54,90	55,95	57,00
Réunion	40,00	46,00	48,00	48,00
Francie	42,00	50,00	50,00	52,50
Finsko	52,00	52,00	52,00	55,00

Zdroj: vlastní zpracování interních dat



Graf č. 4: Vývoj hodinových sazeb

Zdroj: vlastní zpracování



Graf č. 5: Vyjádření vývoje hodinových sazeb pomocí spojnicového grafu

Zdroj: vlastní zpracování

5.2.6 Mix zemí

Mix zemí ovlivňuje čerpání garančních nákladů jednak z hlediska objemového mixu (prodaných aut) dle jednotlivých trhů a dále modelového mixu (podíl jednotlivých modelových řad). Mix zemí úzce souvisí s dalšími faktory ovlivňujícími hodnotu opravy, a to s hodinovou sazbou a s Landed Cost.

Pokud se totiž navyšují v jednotlivých letech objemy prodaných vozů v zemích západní Evropy nebo v Zámorí, kde jsou jednak vyšší hodinové sazby a jednak vyšší koeficienty Landed Cost, přímo úměrně tomu bude stoupat také hodnota opravy.

Tato přímá úměra platí i pro modelový mix. Zatímco v dřívějších letech byla objemovým modelem řada A0, tedy Fabia, tak v současnosti toto vedení přebrala modelová řada A, tedy Octavia.

A protože se jedná o vyšší modelovou třídu, tak s tím samozřejmě opět souvisí vyšší hodinové sazby, ale také větší technická složitost vozu a tudíž vyšší hodnota dílů u modelu Octavia je vyšší.

5.2.7 Struktura zákazníků

Trendem posledních let byl narůstající podíl tzv. fleetových zákazníků, což je skupina zákazníků, u níž je předpoklad, že proběh najetých km bude někdy dvojnásobně až trojnásobně vyšší než u běžného zákazníka (např. vozy pro taxi, poštu, policii apod.). Samozřejmě s vyšším proběhem kilometrů vzrůstá i pravděpodobnost zvýšené závadovosti určitých extrémně namáhaných dílů ve vozech, jako jsou například turbodmychadla, tedy díl, který je co do složitosti právě jedním z těch dražších. Tito zákazníci se v převážné většině orientují právě na vozy modelové řady Octavia či Superb, tedy vozy, které jsou technicky a tedy na opravu složitější než vozy Fabia. Navíc tyto zákazníci volí dražší motorizace a většinou nejvyšší stupeň výbavy vozu, což má pak v důsledku také vliv na hodnotu opravy vozu.

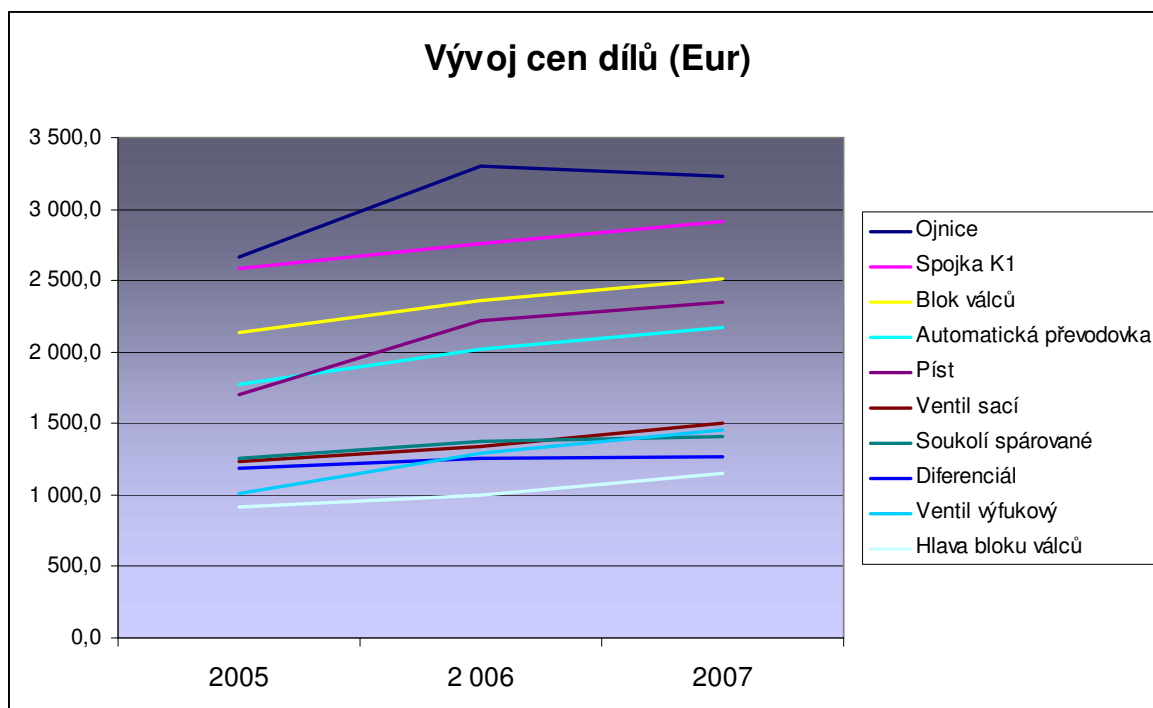
5.2.8 Ceny dílů

Se vzrůstajícím vývojem technologií se také zvyšují ceny dílů. U vyšších modelových řad je tento růst výraznější, protože jsou do těchto vozidel zabudovávány technicky složitější a finančně náročnější díly. Hodnota opravy se tedy v závislosti na ceně dílu zvyšuje.

Tab. 5: Vývoj nákladů na závalu jednotlivých dílů v letech 2005 - 2007

		2005		2006		2007	
číslo a název dílu		počet záv.	EUR/záv.	počet záv.	EUR/záv.	počet záv.	EUR/záv.
1340	Ojnice	51	2 668,8	33	3 298,0	71	3 229,3
3838	Spojka K1	70	2 581,6	17	2 762,0	5	2 910,3
1009	Blok válců	767	2 138,3	790	2 363,7	544	2 512,3
3735	Automatická převodovka	410	1 773,1	191	2 016,0	97	2 173,7
1310	Píst	254	1 708,7	236	2 224,0	120	2 347,4
1560	Ventil sací	169	1 237,0	82	1 344,7	44	1 507,9
3908	Soukolí spárované	80	1 259,0	61	1 370,7	25	1 404,2
3912	Diferenciál	154	1 182,7	140	1 255,5	60	1 268,6
1562	Ventil výfukový	203	1 013,9	186	1 290,7	76	1 459,2
1570	Hlava bloku válců	2753	919,5	2280	996,7	890	1 147,5

Zdroj: vlastní zpracování interních dat



Graf. č. 6 Vývoj cen dílů (eur) v letech 2005 – 2007

Zdroj: vlastní zpracování

6. Návrhy opatření, doporučení, ekonomické zhodnocení

6.1 Obecná opatření

- Definovat, odsouhlasit, představit a nasadit jasnou Škoda servisní strategii
- Zvýšení technických kompetencí (diagnostika, opravy, podpora)
- Posílit řízení a nasazování školení, včetně školicího centra
- Posílení péče o partnery, tuzemsko / export
- Servisní systémy prověřit popř. optimalizovat
- Zlepšovat vytíženost dílny
- Podporovat rentabilitu servisních partnerů
- Zaměření se na prio-opatření, řešení příčin
- Organizační struktura - přizpůsobení včetně systémové podpory

6.2 Strategie

6.2.1 Technologický management

- Technické školení
 - ➔ vybudování Škoda školicího centra
- Vybavení dílen
 - ➔ Zajištění dostupnosti a prověření možných alternativ
- Řízení
 - ➔ sledování nasazování produktových opatření a nasazování servisních řešení na trhu
- Technické informace
 - ➔ zajištění uživatelsky příjemného prostředí
 - ➔ sledování produktových a servisních opatření ve vzorové dílně
- Systémy
 - ➔ Zajištění dostupnosti a stability systémů
- Technická podpora
 - ➔ zajistit mezinárodní dostupnost technické podpory

6.2.2 Servisní management

- Struktura, využití orientované na výkon
 - ➔ vybudování Servicemonitoring-Systému
 - ➔ Prosazování procesu dohody cílů
 - ➔ Optimalizace a vývoj hospodárnosti servisních partnerů
- Netechnické školení
 - ➔ Vybudování Škoda školícího centra
- Zajištění zdrojů
- posílit obchodní síť a přijímání kvalifikovaného personálu Plánování servisní sítě vč. Škoda exkluzivity

6.2.3 Péče o zákazníka

- Servisní proces
 - ➔ Zohlednění lokálních podmínek
 - ➔ Sledování poznatků zákazníků
- Základní opatření
 - ➔ optimalizace portfolia služeb
 - ➔ garanční a kulanční strategie
 - ➔ telefonní centrum
- Human touch – průběžná implementace
 - ➔ netechnické školení
- **zajištění služeb odpovídajících potřebám zákazníků**

6.2.4 Servisní prodej

- Servisní reklama
 - ➔ systém „Reklamní stavebnice“ – veřejné představení servisního systému
- Prodej - školení
 - ➔ Vybudování Škoda školícího centra
- Podpora nových produktů
 - ➔ zavádění na trh a jiné aktivity pro oblast Marketingu

➔ vývoj podle potřeby provozních rozměrů

- **Zajistit efektivitu a vytížení dílny**
- **Získat podíly na trhu**

6.3 Konkrétní návrhy řešení

Z pozice hodnocení sledování garančních nákladů ve Škoda Servis jsou ovlivnitelné pouze tyto faktory:

Příznivé koncepty z hlediska údržby a servisu	v rané fázi vývoje
Rozpad dílů	v rané fázi vývoje
Technická řešení	v rané fázi vývoje
Ceny dílů	v sérii,

kde je možné společně se sledováním těchto parametrů provádět i následující aktivity, které bezprostředně souvisí se snižováním garančních nákladů:

Snižování závadovosti u drahých dílů

Prověření cen dílů

Prověření technických řešení

Prověření rozložení dílů

Prověření konceptů oprav

Mým návrhem řešení je nesoustředit se pouze na tyto uvedené faktory, ale i dle vedení garanční agendy na tzv. neovlivnitelné faktory, kterými jsou především hodinové sazby a sazba Landed Cost.

V důsledku celosvětové ekonomické krize přikročila většina odvětví ekonomických činností k radikálnímu snižování cen za zboží i služby. V nejohroženějších odvětvích je zde i velký konkurenční boj, aby se společnosti udržely na trhu. Toho by nyní mohla Škoda Servis využít a přehodnotit uzavřené smlouvy s autorizovanými opravci a importéry. Vzhledem k tomu, že Škoda Servis udržuje dlouhodobé „přátelské“ dodavatelsko-odběratelské vztahy, je na její vyjednávací schopnosti prokonzultovat s osvědčenými partnery další podmínky spolupráce. Jednalo by se především o tyto kroky:

6.3.1 Hodinové sazby

Současná situace - importéři mohou žádat každých 6 měsíců o zvýšení hodinových sazeb za opravy vozů Škoda. Vize v tomto směru by byla v rámci celopodnikového šetření nastavit tzv. STOP stav ve zvyšování této sazby, např. na 2 - 3 roky. V případě, že by na toto opatření importéři nechtěli přistoupit, je možné také hledat nové vhodné partnery v řadách konkurence těchto opraven, které by v rámci jejich udržení se na trhu tuto nabídku rády přijaly. V následující tabulce (Tab.6) je provedena procentuelní extrapolace dosavadního trendu vývoje na náhodně vybraných trzích pro další roky a předpokládaná úspora nákladů na jednu hodinu práce na opravu vozu nastavením tzv. STOP stavu. Samozřejmě tato úspora by se týkala všech 101 trhů, na kterých Škoda auto působí. Celková úspora nákladů vzhledem k budoucímu počtu vyúčtovaných hodin by tedy byla značná.

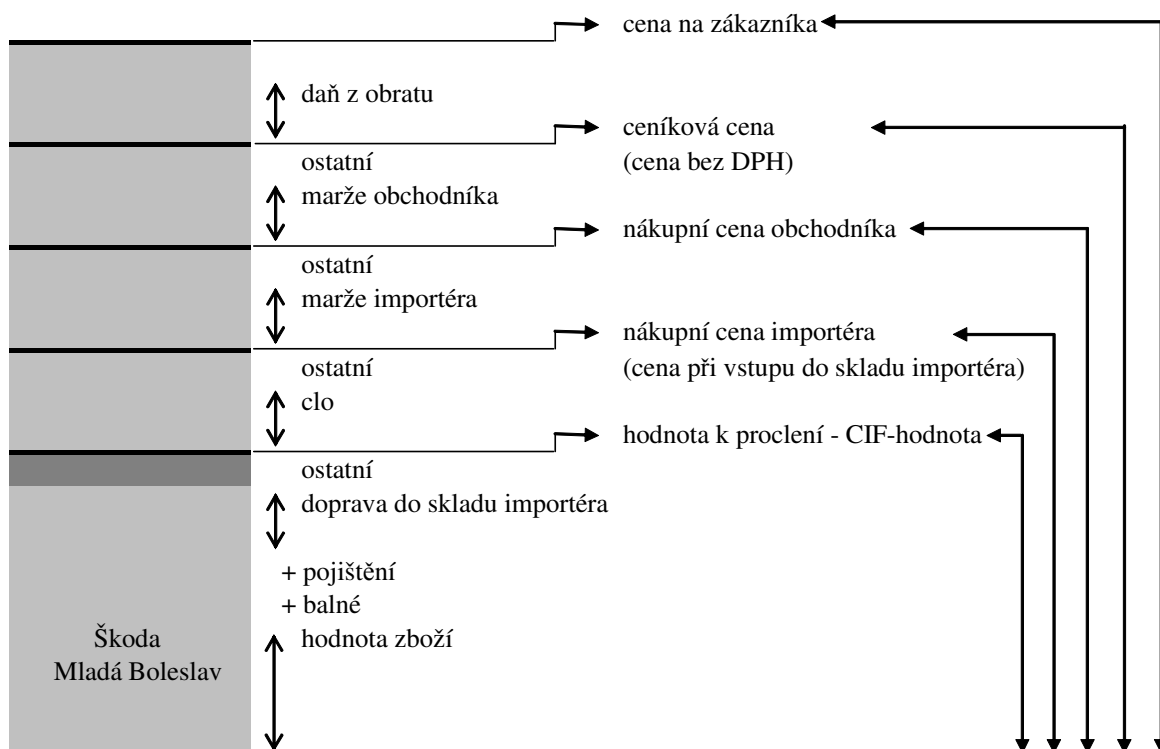
Tab. 6: Předpokládaná úspora eur na 1h práce

Trh	2006	2007	2008	% růst 2006-2008	předpoklad hod. sazeb v r. 2011	úspora eur/1h
Alžír	7,00	7,00	10,80	35%	14,60	3,80
Bulharsko	12,50	13,10	13,10	5%	13,70	0,60
Polsko	24,00	25,00	26,80	10%	29,60	2,80
Německo	54,90	55,95	57,00	4%	59,10	2,10
Réunion	46,00	48,00	48,00	4%	50,00	2,00
Francie	50,00	50,00	52,50	5%	55,00	2,50
Finsko	52,00	52,00	55,00	5%	58,00	3,00

Zdroj: vlastní zpracování

6.3.2 Sazba Landed Cost

I u této sazby se její výše může v současné době měnit každých 6 měsíců a to na základě kalkulace od importéra. Opět i zde by bylo na vyjednávací schopnosti vedení Škody Servis, určité pozastavení změn této sazby popř. přehodnocení uplatňovaných nákladů od importérů.



Obr. 13 Struktura sazby Landed Cost

Zdroj: interní prezentace

Z obrázku 13 je dobře viditelné z jakých částí se výpočet této sazby skládá. Možnost úspory by se naskytovala již v domácím závodě v Mladé Boleslavi a to analýzou nabídek pro zajištění pojištění, balného a dopravce pro přepravu zboží do skladu importéra. Dále by se poté mohlo zastavit zvyšování marží importéra a obchodníka.

6.3.3 Snižování závadovosti u drahých dílů

Zjistit přesné příčiny závad a pokud tyto závady budou způsobené vadami či únavou materiálu, je nutné zvolit kvalitnější materiál a opět udělat důkladnou analýzu trhu, aby se našel dodavatel, který by dodával kvalitnější materiál za podobnou cenu jako již používaný méně kvalitní materiál. Tím by se příliš nezvýšily náklady na pořízení dílu, ale klesla by jejich závadovost čili i náklady na opravy.

ZÁVĚR

Jedním z cílů této diplomové práce bylo představit společnost Škoda auto, a. s. jakožto nejvýznamnější exportní firmu v České republice, stručně uvést její historii, ekonomické zhodnocení jejích aktivit, výrobkové portfolio, údaje o prodejích a především o kvalitě. Od kvality se poté odvíjelo i představení oddělení Škoda Servis, ve kterém jsem svou diplomovou práci vypracovávala. Byly též přestaveny konkrétní záruční podmínky pro jednotlivé vozy Škoda a agenda vyřizování garancí a kulancí a to i dle zákonných norem.

Nosnou částí této práce již bylo řešení problému se zvyšujícími se garančními náklady. Byly definovány základní parametry, které tyto náklady bezprostředně ovlivňují a jejich vývoj v čase, který ve většině případů vykazoval právě stoupající tendenci těchto nákladů.

Návrhem řešení tohoto problému byla mimo jiné obecná opatření, která se týkala strategie jednotlivých úseků útvaru Škoda Servis, ale především navržením jiného pohledu na možnost ovlivnění parametrů, ve společnosti daných jako neovlivnitelných. V rámci úsporných opatření by se daly přehodnotit smlouvy s autorizovanými opravci a importéry originálního příslušenství společnosti. U jednoho z nejvýznamnějších parametrů, a to u hodinové sazby za opravu vozu, byl navržen tzv. STOP stav, kdy by byla pozastavena možnost jejího půlročního navyšování a to na 2 - 3 roky. Toto opatření by znamenalo radikální úsporu nákladů, oproti předpokládanému vývoji. Dalším návrhem byla analýza nabídek pro zajištění pojištění, balného a dopravce pro přepravu zboží do skladu importéra a zastavení zvyšování marží importéra a obchodníka u sazby Landed Cost. V neposlední řadě i hledání vhodných dodavatelů kvalitnějších materiálů za příznivé ceny, čímž se sníží závadovost především na nákladově náročnějších dílech.

Všechna tato opatření by však nejprve musela projít schválením vedení Škoda Servis a poté i schvalovacím procesem představenstva společnosti Škoda auto, a. s. Poté je již na představenstvu, zda tento návrh přijme.

Závěr této práce doplním citátem, který vystihuje výsledek tohoto projektu.

„Teoreticky není mezi teorií a praxí rozdíl. Prakticky je.“
Jan L. A. van de Snepscheut

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

- [1] DRÁB, V. a MOC, L. *Teorie spolehlivosti a řízení jakosti*. 2. vyd. Liberec: Vysoká škola strojní a textilní v Liberci, 1992. ISBN 80-7083-098-0.
- [2] ISHIKAWA, K. *Co je celopodnikové řízení jakosti?: Japonská cesta*. 1. vyd. České Budějovice: Česká společnost pro jakost v nakladatelství Bartoň-QSV, 1994. ISBN 80-02-00974-6.
- [3] KOŽÍŠEK, P. a KRÁLÍK, J. *L&K - Škoda. I.díl. – Cesta vzhůru 1895 – 1945*. 1. vyd. Brno: Moto public, 2003. ISBN 80-239-1849-4.
- [4] KOŽÍŠEK, P. a KRÁLÍK, J. *L&K - Škoda. 2. díl – Let okřídleného šípku 1945 – 2003*. 1.vyd. Brno: Moto public, 2003. ISBN 80-239-1949-0.
- [5] Občanský zákoník – zákon č. 40/1964 Sb. ve znění změn a doplňků
- [6] Obchodní zákoník – zákon č. 531/1991 Sb. ve znění změn a doplňků
- [7] Škoda auto – *Gewärleistung, Kundendienst* (Garance, Servisní služby, platné od 04/2008) - Interní příručka
- [8] VEBER, J., aj. *Řízení jakosti a ochrana spotřebitele*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2002. ISBN 80-247-0194-4.
- [9] Zákon o ochraně spotřebitele – zákon č. 634/1992 Sb. ve znění a změn a doplňků
- [10] Zákon o odpovědnosti za škodu způsobenou vadou výrobku – zákon č. 59/1998 Sb. ve znění změn a pozdějších doplňků
- [11] Zákon o technických požadavcích na výrobky – zákon č. 22/1997 Sb. ve znění změn a doplňků

[12] Intranet Škody auto – *PS – Servisní služby* [online]. [cit. 12. 2. 2008]. Dostupné z: <https://eportal.skoda.vwg/wps/myportal!/ut/p/c1/rY3NcoIwGEWfhQdw8pHQQGpYZQX4K1CSCwIZhsEPBKlQ7FHj6igu7qbrpvcs79xyUonMPeVeVVfVHPIPFKP0OVvZkktHw0ApoYAJx0JQi4BFzntyewf84L2ZfPf_0w43wgAFdrN_QwlK57U17ltAo4898kIAEUNYpBy2Q9NK3cEXUA3dXDUdQjH05Hg4ve8eRidMGZnRZ56S5YUkU8MLJo8IpdYNKif1VinLfY8HVA63rydL9m9nblgxZlplr8pip_jTalcmbTrZbX1IKPjHl2_wdTVacpMtt2LzWSio3cdQa_nsUqYoP5ZdXwk!/dl2/d1/L0lDU0lKSmhtS0NsRS9vQW9nQUVJUWhqRUNFUURBQVVJZ0dBQVp4bkJZUURBR0FBISvWUE0NTQ1MC01RjBzdHlqdy83X1BIU1FTSTQyME83SEUwMlZMSjVETjAyMDAyL2ZqMklfNC9BQ1RJt05fTkFNRV9QQVJBTS9jaGFuZ2VPcmc!/#7_PHSQSI42007HE02VLJ5DN02002>

[13] Škoda auto - *Výroční zpráva 2006* [online]. [cit. 15. 3. 2008]. Dostupné z: <http://new.skodaauto.com/company/CZE/Documents/Pro_investory/Vyrocnizpravy/SkodaAuto_AnnualReport_2006_CZ.pdf>

[14] Škoda auto - *Výroční zpráva 2007* [online]. [cit. 15. 3. 2008]. Dostupné z: <http://new.skodaauto.com/company/CZE/Documents/Pro_investory/Vyrocnizpravy/SkodaAuto_AnnualReport_2007_CZ.pdf>

[15] Škoda auto - *Výroční zpráva 2008* [online]. [cit. 15. 3. 2008]. Dostupné z: <http://new.skodaauto.com/company/CZE/Documents/Pro_investory/Vyrocnizpravy/SkodaAuto_AnnualReport_2008_CZ.pdf>

SEZNAM PŘÍLOH

- PŘÍLOHA Č. 1 - Kalkulace Landed Cost – 1 str.
- PŘÍLOHA Č. 2 - Formulář s žádostí o změnu hodinové sazby garančních oprav-1 str.
- PŘÍLOHA Č. 3 - Ukázka reklamačního listu s vyúčtováním opravy- 2 str.

PŘÍLOHA Č. 1

Kalkulace Landed Cost

03.01.03

Organizace servisních služeb / Díl 2

12.4-51

Platí pro importéry Škoda!



Service

Kalkulace Landed Cost - sazby pro Škoda originální díly *)

Země:	
Importér:	
Kód NEWADA:	
Sledované období:	od: 01.01.2000 do: 30.06.2000

	Škoda měna: €	VW/Audi měna: €	Seat měna: €	Celkem měna: €	%)
1.0 Hodnota zboží					
1.1 Balné	-----	345,00	57,50	402,50	0,04
1.2 Pojištění	675,00	135,00	22,50	832,50	0,09
1.3 Dopravné: sklad importéra	3450,00	690,00	115,00	4255,00	0,46
1.4 Ostatní (prosím upřesněte)	11325,00	1920,00	320,00	13565,00	1,47
2.0 Hodnota CIF	765450,00	153090,00	25515,00	944055,00	102,06
2.1 Clo a dodat. celní poplatky 0,63 % z 2.0	4822,34	964,47	160,75	5947,56	0,63
2.2 Ostatní (prosím upřesněte)	10792,85	2158,57	359,76	13311,18	1,41
3.0 Nákupní cena importéra (Landed Cost)	781065,18	156213,04	26035,51	963313,73	104,14
3.1 Marže importéra 33,33 % z 3.0	260329,02	52065,81	8677,64	321072,47	33,33
3.2 Ostatní (prosím upřesněte)	130203,57	26040,71	4340,11	160584,39	16,67
4.0 Nákupní cena obchodníka	1171597,77	234319,56	39053,26	1444970,59	156,21
4.1 Marže obchodníka 20,00 % z 4.0	206818,048	46863,91	7810,65	288994,11	20,00
4.2 Ostatní (prosím upřesněte)	58579,90	11715,98	1952,67	72248,55	5,00
5.0 Cena dle ceníku	1464497,22	292899,45	48816,58	1806213,25	195,27
5.1 DPH 16,00 % z 5.0	234319,56	46863,91	7810,65	288994,12	16,00
5.2 Ostatní (prosím upřesněte)	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
6.0 Cena na zákazníka	1700000,00	340000,00	57000,00	2100000,00	227,00

*) = Vysvětlivky ke kalkulaci a k procentuálním hodnotám jsou uvedeny na zadní straně (12.4-52)

Poznámky:

Datum

Podpis importéra

Datum

Podpis zástupce Škoda Auto

PŘÍLOHA Č. 2

Formulář s žádostí o změnu hodinové sazby garančních oprav

Změna hodinové sazby garančních oprav			
Firma			
Číslo provozovny:			
Stávající sazby****		Nové sazby platné/od ****	
Fabia		Fabia	
Nová Fabia		Nová Fabia	
Octavia		Octavia	
Nová Octavia		Nová Octavia	
Superb		Superb	
Roomster		Roomster	
Stávající garanční sazba			
***** Komerční hodinové sazby pro mechanické opravy			
Zpracoval:		Razítko, podpis	
Telefon:			
Fax:			
Dne:			

Ukázka reklamačního listu s vyúčtováním opravy

- 85 -

Zakázka č.:
G 302039



Objedn.č.:

Zákazník:

Firma
1000 ŠKODA AUTO a.s
V. Klementa
Mladá Boleslav
Tel.č. domů:
Tel.č. firma: 17181
Tel.č. mobil:

Servis:

ŠKODA AUTO a.s. PSD Kosmonosy
Tř. Václava Klementa 869
Mladá Boleslav

Tel.: +420326816246
DIČ: CZ00177041

Model:	Barva:	Kód motoru:
Superb Eleg.	9910	BPZ
Typ:	Číslo podvozku (VIN):	Číslo motoru:
3U4324	TMBBC63U889016066	
Reg.značka:	Datum prodeje:	Stav km:
8S4 7134	4.6.2008	28124
Přijem zakázky dne:	Vůz do servisu předal:	Stanoviště:
17.3.2009	Hoffman Pavel	
	604292876	

Záruční oprava:	<input checked="" type="checkbox"/> Leasing	<input type="checkbox"/> Uložit ND:	<input checked="" type="checkbox"/> Stav PHM:	<input type="checkbox"/> 1/1	<input checked="" type="checkbox"/> 3/4	Výbava vozidla/zjištěné poškození:
			<input type="checkbox"/> 0/R	<input type="checkbox"/> 1/2	<input type="checkbox"/> 1/4	+W302038

Č.	Pracovní pozice	Popis prací / požadavky zákazníka	Vyjádření opravy
1		1.Nefungují parkovací senzory p+z	
2			
3			
4			
5			
6			
7			
8			
9			
10			
11			
12			
13			
14			
15			
16			
17			
18			

Zákazník bere na vědomí, že veškeré opravy budou provedeny podle všeobecných (resp. záručních) podmínek pro opravy motorových vozidel. Tyto podmínky jsou zveřejněny v prostoru příjmu zakázek.

Na originální díly je poskytována záruka podle platných podmínek, které jsou zveřejněny v prostoru příjmu zakázek. Zákazník souhlasí s tím, že demontované díly určené pro výměnný program budou ponechány v provozovně.

Předběžný termín dokončení zakázky: 17.3.2009 13:00:00

Odhad ceny vč. DPH: Kč

Souhlasím se zpracováním mých osobních údajů společností ŠKODA AUTO a.s., se sídlem Tř. Václava Klementa 869, 293 60 Mladá Boleslav jako správcem osobních údajů nebo subjekty smluvně pověřenými správcem ke zpracování osobních údajů za účelem nabízení produktů a služeb značky ŠKODA, zjišťování spokojenosti zákazníků a pro potřeby průzkumu trhu, jakož i za účelem šíření obchodních sdělení dle zák. č. 480/2004 Sb. Takto získané údaje mohou být dále poskytnuty subjektům, které jsou členy autorizované distribuční sítě vozidel značky ŠKODA. Souhlas se zpracováním výše uvedených údajů a s využitím mého elektronického kontaktu poskytnutí dobrovolně na dobu neurčitou. Dále prohlašuji, že poskytnuté údaje jsou pravdivé. Tento souhlas může být kdykoliv písemně odvolán. Subjekt údajů má v souladu se zák. č. 101/2000 Sb., o ochraně osobních údajů, ve znění pozdějších předpisů zejména právo na blokování, doplnění nebo opravu, jakož i právo na likvidaci osobních údajů.

Nesouhlasím: ☐

Servisní poradce: PECH

Podpis servisního poradce:

Podpis zákazníka:

Vůz ze servisu převzal dne:

Podpis zákazníka:

Rozšíření a změna termínu zakázky

Dohodnuto s:	dne:
Změna termínu na:	Nová max. cena v Kč:
Další potřebné práce:	Podpis:

Kontrola kvality:
Výstupní kontrola:
Poznámka:

28.4.2009 09:30:41

Str.: 1

Zakázkový list uschovávejte až do vydání vozidla.